

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**FELIPE VIEGAS DA SILVA**

**INSERÇÃO PROFISSIONAL E MERCADO DE TRABALHO:**  
Um panorama com os egressos da Escola de Administração da UFRGS

**PORTO ALEGRE**

**2016**

FELIPE VIEGAS DA SILVA

**INSERÇÃO PROFISSIONAL E MERCADO DE TRABALHO:**

Um panorama com os egressos da Escola de Administração da UFRGS

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sidinei Rocha de Oliveira

PORTO ALEGRE

2016

FELIPE VIEGAS DA SILVA

**INSERÇÃO PROFISSIONAL E MERCADO DE TRABALHO:**

Um panorama com os egressos da Escola de Administração da UFRGS

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sidinei Rocha de Oliveira

Conceito final: A

Aprovado em 07 de dezembro de 2016

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Maria Beatriz Rodrigues

---

Prof. Dr. Sidinei Rocha de Oliveira (Orientador)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pai eterno, pelo dom da vida;

A minha família, em especial a minha mãe e meus avós, pelos valores transmitidos, carinho e apoio em todos os momentos e decisões;

Aos meus amigos, por estarem sempre presentes e entender a minha ausência em vários momentos neste último ano;

Aos professores em geral desta Universidade pela excelência do ensino, notadamente aos das áreas de economia e finanças pela qualidade dos debates que uniam teoria à prática, contribuindo fortemente para o meu interesse nessa área;

Ao professor Sidinei Rocha de Oliveira, por todo o apoio, paciência e dedicação durante o período de orientação;

À professora Maria Beatriz, por aceitar fazer parte da banca examinadora;

Aos alunos que responderam à pesquisa, tornando possível atingir os objetivos deste trabalho;

Finalmente, à Escola de Administração e seus servidores, que sempre se mostraram dispostos a ajudar e resolver qualquer demanda de forma eficiente.

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo principal compreender e analisar o processo de inserção profissional dos alunos egressos do curso de administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, nos anos de 2012 e 2013, analisando suas trajetórias nesse ínterim, as atuais ocupações, percepções sobre esse processo e os possíveis impactos da atual crise econômica. Para tanto, adotou-se uma metodologia quantitativa descritiva, através da aplicação de um questionário estruturado e aplicado em formato online, em que se obteve a amostragem de 79 respostas. Os dados coletados foram analisados através de ferramentas estatísticas, adotando-se, principalmente, a distribuição de frequências e cruzamento entre variáveis. Os mesmos foram analisados com base no referencial teórico relativo à inserção profissional e mercado de trabalho. Com base na pesquisa, foi possível verificar um alto índice de inserção profissional dos alunos, bem como de adequação às exigências organizacionais, uma vez que a maioria inseriu-se ainda durante o curso. Com o estudo, constatarem-se as principais mudanças profissionais ocorridas durante esse período e as percepções dos egressos com relação ao seu processo de inserção e as variáveis envolvidas. Em relação ao processo de pós-inserção, verificou-se que a maioria enquadrava-se no modelo de inserção qualificante e atuavam com relativa autonomia, estabilidade contratual, preocupação permanente com a qualificação e com alto grau de satisfação profissional. O impacto negativo da atual crise econômica foi verificado em alguns casos, porém, de forma moderada, em vista de características diferenciadas do público-alvo, como o fato de o ingresso no mercado ter ocorrido anteriormente ao ciclo de recessão, entre outros. Ainda, com base nos resultados obtidos na pesquisa, foi possível encontrar e sugerir melhorias para o curso de administração, de forma a contribuir e manter o seu nível de excelência.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inserção profissional. Mercado de trabalho. Mercado de trabalho para o profissional de administração.

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1: Áreas de atuação do administrador - Pesquisa CFA</b>	<b>p. 20</b>
<b>Tabela 2: Total de egressos por período</b>	<b>p. 29</b>
<b>Tabela 3: Ingressantes de 2006 à 2012</b>	<b>p. 29</b>
<b>Tabela 4: Ano e semestre de formatura</b>	<b>p. 32</b>
<b>Tabela 5: remuneração média mensal</b>	<b>p. 34</b>
<b>Tabela 6: sugestão de piso pelo CFA</b>	<b>p. 35</b>
<b>Tabela 7: Formas de acesso à oportunidade</b>	<b>p. 37</b>
<b>Tabela 8: Porte da organização</b>	<b>p. 38</b>
<b>Tabela 9: Tipo de vínculo atual</b>	<b>p. 39</b>
<b>Tabela 10: Plano de qualificação</b>	<b>p. 39</b>
<b>Tabela 11: Nível de satisfação com a ocupação</b>	<b>p. 40</b>
<b>Tabela 12: Período desocupação após a formatura</b>	<b>p. 41</b>
<b>Tabela 13: Mudanças de organização após formatura</b>	<b>p. 42</b>
<b>Tabela 14: Trocas de organização</b>	<b>p. 43</b>
<b>Tabela 15: Mudanças de cargo</b>	<b>p. 43</b>
<b>Tabela 16: Aumento de remuneração</b>	<b>p. 44</b>
<b>Tabela 17: Redução remuneração</b>	<b>p. 44</b>
<b>Tabela 18: Desligamentos por ano</b>	<b>p. 45</b>
<b>Tabela 19: Cargos ocupados atualmente</b>	<b>p. 47</b>
<b>Tabela 20: Percepções sobre a inserção</b>	<b>p. 49</b>
<b>Tabela 21: Sistema de progressão de carreira na organização</b>	<b>p. 50</b>
<b>Tabela 22: Cruzamento entre os itens 4 e 5 da questão 20</b>	<b>p. 50</b>
<b>Tabela 23: Formação recebida e ascensão profissional</b>	<b>p. 52</b>
<b>Tabela 24: Experiência profissional foi essencial para a inserção</b>	<b>p. 53</b>
<b>Tabela 25: Expectativas profissionais através do curso</b>	<b>p. 53</b>
<b>Tabela 26: Necessidade de busca de qualificação extracurricular</b>	<b>p. 54</b>
<b>Tabela 27: Impacto da crise no processo de inserção</b>	<b>p. 55</b>
<b>Tabela 28: Formas de impacto da crise econômica</b>	<b>p. 55</b>

## **LISTA DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 1: Sexo</b>	<b>p. 33</b>
<b>Gráfico 2: sistema educacional de origem</b>	<b>p. 34</b>
<b>Gráfico 3: total pessoas por domicílio</b>	<b>p. 36</b>
<b>Gráfico 4: Cursos após a formação superior</b>	<b>p. 41</b>
<b>Gráfico 5: Variações salariais após formatura</b>	<b>p. 46</b>
<b>Gráfico 6: Situação ocupacional durante a graduação</b>	<b>p. 46</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1: Figura 1: Modelo análise da inserção profissional (CORDEIRO, 2002)</b>	<b>p. 26</b>
---	--------------

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 OBJETIVOS .....	11
1.2 JUSTIFICATIVA .....	12
1.3. CONTEXTO ECONÔMICO.....	13
<b>2. REVISÃO TEÓRICA .....</b>	<b>15</b>
2.1 MERCADO DE TRABALHO.....	15
2.2 MERCADO DE TRABALHO PARA O ADMINISTRADOR.....	17
2.2.1 PESQUISA CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA).....	19
2.3 INSERÇÃO PROFISSIONAL.....	22
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>28</b>
3.1. PESQUISA EXPLORATÓRIA .....	28
3.2. PESQUISA QUANTITATIVA DESCRITIVA .....	29
3.3. POPULAÇÃO-ALVO E AMOSTRA .....	29
3.4. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	31
3.5. ANÁLISE DOS DADOS .....	32
<b>4. ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>33</b>
4.1. CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES .....	33
4.2. INSERÇÃO PROFISSIONAL: OCUPAÇÕES ATUAIS E TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS.....	37
4.3. PERCEPÇÕES SOBRE A INSERÇÃO PROFISSIONAL .....	49
4.4. CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL SOCIOECONÔMICO DOS EGRESSOS .....	34
4.5. CRISE ECONÔMICA E IMPACTOS NA INSERÇÃO PROFISSIONAL .....	56
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>65</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>67</b>



## 1. INTRODUÇÃO

O curso de Administração, introduzido no Brasil em 1952, tem uma história relativamente curta, quando comparamos, por exemplo, aos Estados Unidos, onde o mesmo surgiu em 1881. Atualmente é o curso que lidera o número de matrículas no ensino superior brasileiro, fato que, certamente, pode ser analisado por duas lentes: a profissionalização na gestão das empresas, com a inserção desses novos profissionais qualificados e, paradoxalmente, o excesso de oferta, devido ao gigantesco número de matrículas, o que pode impactar diretamente na inserção dos egressos no mercado de trabalho. Ainda, há ainda uma escalar diferença entre universidades, cidades e estados da federação, dada a extensão geográfica brasileira.

Na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, o curso teve início em 1963 e está, atualmente, entre os mais conceituados do estado do estado e do Brasil. Nesse contexto, surge então a necessidade de um acompanhamento do processo de inserção profissional dos alunos e egressos do curso de Administração, visto que academia e mercado precisam de certo alinhamento, em vista da atual conjuntura competitiva.

Na esteira dessa lógica, a inserção profissional, sendo um tema recente de pesquisa, ganha ainda maior relevância. Acerca da temática, Rocha-de-Oliveira (2012), traz que:

A inserção profissional como tema de pesquisa é relativamente recente e surge múltiplas interpretações para o momento de vida do indivíduo que busca representar: entrada na vida ativa, transição profissional, transição escola-trabalho, entre outros. Na França, a expressão "inserção profissional" começa a ser utilizada em meados dos anos 1970 - para substituir a expressão "entrada na vida ativa" (*entrée dans la vie active*) utilizada na década anterior (NICOLE-DRANCOURT, 1996 *apud* ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2012, p. 47).

Sabe-se que a inserção profissional é, geralmente, paralela à vida acadêmica. Ou seja, é durante a graduação que os alunos de administração buscam ingressar no mercado de trabalho, seja através de estágios (remunerados ou não), projetos de pesquisa e extensão, emprego ou cargo público. A universidade, entre suas finalidades, tem a de formar profissionais e buscar o desenvolvimento da região em que está inserida. Logo, surge a necessidade de um acompanhamento sistemático dos alunos egressos, com vistas ao estreitamento da relação, que mesmo após o encerramento do vínculo discente deve se manter e traz inúmeros benefícios, tanto à Universidade, como para os egressos, que podem buscar atualizações e trocar experiências.

Outrossim, a inserção profissional não se restringe ao efetivo ingresso em uma oportunidade de trabalho, sendo necessária uma análise de dois principais momentos: a inserção na empresa propriamente dita, através das políticas de recrutamento, bem como os processos de pós-inserção, notadamente através das práticas de gestão de pessoas internamente adotadas pelas organizações. Embora a literatura apresente diversos conceitos de inserção profissional como sendo a entrada, ingresso ou conquista de uma oportunidade no mercado, esta, em verdade, consiste na primeira etapa de um processo maior e mais complexo do que parece ser (ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2012).

Em relação ao contexto da inserção profissional, Santos (2010, p. 3) traz que,

Na atual sociedade informacional, o processo de inserção profissional é paralelo ao início da idade adulta, configurando-se como uma transição social e individual, entre o sistema familiar e educativo e o mercado de trabalho.

Blessmann (2012) realizou um estudo com os alunos da Escola de Administração da UFRGS, com as temáticas da perspectiva profissional e planejamento de carreira. Essa pesquisa trouxe importantes resultados relacionados à ocupação profissional, como a média salarial dos alunos concluintes, porte da empresa em que trabalhavam, tipo de vínculo com a organização e como identificaram a vaga (oportunidade) de trabalho, bem como dados relativos às suas aspirações futuras, após a etapa acadêmica.

O referido estudo proporcionou dados para a análise da situação dos alunos formandos em relação às suas carreiras e a sua inserção profissional. Porém, foi analisada apenas uma primeira etapa da inserção profissional deste grupo, visto que é necessário um período maior para a observação da inserção profissional, que é um período em torno de três anos após o ingresso no mercado de trabalho, conforme defendem os principais autores desta área.

Considerando as mudanças vivenciadas no âmbito das organizações, que se deve a diversos fatores, como a evolução tecnológica, globalização, mudanças nas relações de trabalho, influências diretas e indiretas da atual crise econômica, entre outros, é consequentemente lógica a exigência cada vez maior de conhecimentos, habilidades e atitudes, gerando intensos desafios aos que buscam a sua colocação.

Assim, esse trabalho tem como objetivo compreender o ciclo completo da inserção profissional dos egressos, principalmente no processo de pós-inserção, delimitando-se a pesquisa aos alunos que concluíram a graduação entre os anos de 2012 e 2013, estabelecendo-se, destarte, um horizonte temporal de três anos para que isso seja possível.

**Destarte, a questão que guiará este trabalho é: como se deu o processo de inserção profissional dos egressos de 2012 e 2013 do curso de administração da UFRGS?**

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1. Objetivo Geral**

Analisar a etapa final do processo de inserção profissional dos alunos egressos no período entre 2012 e 2013 da Escola de Administração da UFRGS.

### **1.1.2. Objetivos específicos**

- a) Verificar e analisar a sequência da inserção profissional dos egressos após o término do ciclo acadêmico e as características das atuais ocupações;
- b) Identificar o perfil socioeconômico dos alunos e suas percepções sobre a inserção profissional;
- c) Analisar suas trajetórias no decorrer do período estabelecido, verificando as principais evoluções, mudanças na carreira e satisfação profissional;
- d) Analisar o impacto da atual crise econômica na inserção dos egressos;
- e) Propor melhorias para o curso de Administração, no que tange à inserção dos alunos, caso sejam necessárias, com base nos dados obtidos na pesquisa.

## 1.2 Justificativa

Através deste estudo foi possível obter informações importantes sobre a inserção profissional dos egressos do curso de administração e analisar suas trajetórias após o ciclo acadêmico.

A delimitação desse período de tempo permitiu a análise completa da situação ocupacional dos egressos, visto que a etapa de inserção inicia com o ingresso do aluno no mercado de trabalho, porém demanda um tempo maior para que possa ser efetivamente avaliada, notadamente através do processo pós-inserção.

Os dados obtidos contribuem para o aprofundamento de estudos já existentes sobre a inserção dos alunos e egressos do curso de Administração, servindo, ainda, de base para um acompanhamento sistemático por parte da Universidade e pesquisadores em geral.

Na Escola de Administração não há, até o presente momento, um portal do egresso estruturado, que tornasse possível um acompanhamento sistemático dos alunos egressos na área de Administração. Em algumas universidades federais, como a UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina), este mecanismo de controle já foi adotado, possibilitando estreitamento da relação entre universidade e ex-alunos.

Diante das percepções dos alunos, foi possível a análise de como se deu o final do ciclo de inserção profissional, verificando os aspectos gerais relacionados ao processo de inserção, bem como aspectos intrínsecos, como realização pessoal, profissional e percepções sobre esse processo.

Ainda, os resultados ficarão disponíveis para toda a comunidade acadêmica, podendo fomentar o desenvolvimento de novas pesquisas e subsidiar a análise de possíveis melhorias no currículo do curso, visando atender às demandas dos alunos e das organizações.

### 1.3. Contexto da pesquisa

Durante um período de crescimento econômico vivenciado pelo Brasil, notadamente entre os anos de 2004 à 2010, foi possível observar taxas de crescimento constante e redução do nível de desemprego, passando de 10,9% em 2003 para 4,3% em dezembro de 2014, conforme apontam os dados históricos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

No ano de 2013, todavia, especialistas apontavam para uma crise econômica iminente, dados os sinais de uma política econômica que há tempos não apresentava resultados sustentáveis, mas que também não era revista. No entanto, os primeiros sinais efetivos da crise econômica apenas surgiram em 2015, com o aumento da inflação, especialmente impactada pelo reajuste nos preços de serviços controlados pelo Poder Público, como gasolina, energia, entre outros.

Quando se fala em crise econômica, é importante buscar a origem da última grande crise econômica mundial, cujos impactos são visíveis até hoje, advinda de uma crise imobiliária nos Estados Unidos. Gonçalves (2008), traz que a crise imobiliária se deu principalmente pela expansão do crédito americano, com redução das taxas de juros praticadas, o que levou, conseqüentemente, a um aumento de aquisições de imóveis de forma desestruturada, fomentando à especulação, e que o desfecho e reflexos são bastante conhecidos. O autor ressalta que houve diversos impactos dessa crise de 2008 no Brasil, sobretudo no mercado de trabalho, corroborada pela retração no PIB em 2009.

Ao contrário da previsão de 2014, hoje já é um fato a existência da crise econômica, acentuada por uma crise política instaurada no Congresso Nacional e por medidas macroeconômicas que surtiram efeitos – negativos – a partir de 2015. O principal impacto da crise ocorre no mercado de trabalho com o aumento alarmante nas taxas de desemprego, sobretudo na população jovem, que, historicamente, é a mais afetada.

Dados do Banco Central do Brasil (BCB) mostram que a inflação acumulada de 2015 ficou em 10,67%. As taxas cambiais, paralelamente a tudo isso, também tiveram altas históricas, impactando diversos setores da economia brasileira, principalmente o comércio internacional. A taxa Selic (taxa de juros básica da economia) atualmente encontra-se em 14%, atingindo também um patamar preocupante para o mercado financeiro e contribuindo, assim, para o aumento da dívida pública, cujo déficit previsto para o presente ano está em R\$ 170 bi.

A taxa de desocupação, publicada recentemente pelo IBGE, referente ao 2º trimestre de 2016, ficou em 11,3%, a maior considerando a série histórica deste instituto.

Com base nos índices econômicos, embora apresentados de forma resumida, não há dúvidas sobre dificuldades pelas quais o Brasil atualmente passa e os impactos da crise no mercado de trabalho, corroborados pelo crescente aumento da desocupação. Além disso, o principal fator que alimenta a crise econômica é a completa falta de credibilidade do governo e da política. Escândalos de corrupção marcaram os últimos dois anos, alongando o processo de ajuste fiscal e recessão econômica.

A inserção profissional, na visão de Rocha-de-Oliveira (2012) é um processo socialmente inscrito, ou seja, encontra-se em determinado contexto econômico, social e cultural. Logo, para a análise da inserção, é preciso conhecer as características contextuais, vez que estas exercem influência nesse processo.

O mercado de trabalho, de modo geral, sofreu diretamente com todas essas mudanças na economia e os reflexos são comprovados através da elevada taxa de desemprego, redução da produção e, sobretudo, na incerteza política e econômica dos próximos anos, o que reduz significativamente os investimentos no país. Na ótica da inserção profissional, sabe-se que, historicamente, os jovens têm maiores dificuldades nesse processo e o advento da recessão econômica tende a impactar direta ou indiretamente esse público nos processos de inserção.

Assim, o contexto em questão mostra uma nova realidade vivenciada pelo mercado de trabalho brasileiro e as possíveis consequências, no âmbito da inserção, serão avaliadas no decorrer deste trabalho.

## **2. REVISÃO TEÓRICA**

Para melhor compreensão do trabalho, foram levantados conceitos que embasam a reflexão e a questão objeto de estudo através das palavras-chave: mercado de trabalho; mercado de trabalho do administrador; inserção profissional.

### **2.1 Mercado de trabalho**

De acordo com Horn (2009), o mercado de trabalho é uma espécie de arranjo organizacional, no qual vendedores e compradores (de força de trabalho) realizam suas transações. Ou seja, têm-se duas funções cumpridas: a do trabalhador, que oferece sua força de trabalho a diversos meios produtivos disponíveis, e a outra, por parte dos detentores dos meios de produtivos, de remunerar os que prestam seus serviços.

O mercado de trabalho, porém, não é tão simples como parece na definição supracitada; é necessário, ainda, perceber e analisá-lo na sua complexidade, visto que o mesmo é impactado por diversas variáveis políticas, sociais, econômicas, legais, entre outras. Ou seja, o mesmo é cada vez mais dinâmico e cercado de mudanças.

Sobre este mesmo conceito, Rocha-de-Oliveira e Piccinini (2011, p. 98), amplia a discussão e traz que:

Os mercados de trabalho são espaços dinâmicos que se ajustam e se modificam ao longo do tempo. Os atores (indivíduos, organizações, Estado, etc.) constroem e alteram os mecanismos de organização do mercado por meio das relações sociais que estabelecem ao longo dos anos. Nesse sentido, não há um único mercado do qual todos os trabalhadores participam, mas múltiplos mercados dinâmicos, que se formam e se alteram de acordo com particularidades de segmentos de produção, profissões, regiões etc.

Nessa concepção, é importante considerar a coexistência de diversos mercados de trabalho, influenciados de acordo com características locais que diferenciam uns de outros. No decorrer do tempo, os atores envolvidos nestes mercados exercem grande influência na sua estruturação e organização, consubstanciando seu dinamismo inerente. O mercado de trabalho Brasileiro como um todo, pode ser visto como um mercado de trabalho; porém, este mesmo mercado, se desdobra em diversos outros mercados, dadas as características de cada Estado da federação. Finalmente, nestes Estados, ainda é possível identificar o desdobramento

vários outros mercados, com seus atores locais e obviamente influenciados pelos demais mercados, como municípios e regiões metropolitanas, por exemplo.

De acordo com Lacombe (2005 *apud* CAITANO, 2007, p.37-38), temos que:

O trabalho é parte essencial da vida do homem e é através dele que homem constitui o aspecto que lhe dá status e o liga à sociedade, também é possível que o indivíduo execute um trabalho que realmente lhe traga satisfação.

Nesta definição, fica clara importância no trabalho, não apenas como fonte de renda e meio de subsistência, mas como elemento de status e importância social. A sua importância é tanta, que muitos escolhem suas profissões pensando, antecipadamente, na sua chance de conseguir um trabalho.

Em se tratando de mercado de trabalho, surge um conceito de extrema relevância: empregabilidade. O termo, relativamente novo, surgiu no final dos anos 1990, criado por José Augusto Minarelli, e que, de acordo com Neri (2001) significa conseguir um emprego rapidamente, independente das condições ambientais do mercado, podendo ser analisado como a capacidade de adequação profissional face às exigências do mercado. Portanto, há uma relação direta entre adaptação e empregabilidade.

Tal conceito, no entanto, não pode ser visto como a “segurança” de se manter em uma organização com o decorrer do tempo; é preciso se manter em constante atualização e em busca de novos conhecimentos valorizados pelo mercado. A carreira, nessa lógica, deve ser encarada com uma postura pró-ativa, no sentido de que quem possui o conhecimento é o colaborador, e não a organização. Assim sendo, a “segurança profissional” passa a ser vista, atualmente, como a capacidade de se obter emprego e remuneração, independentemente do tipo de vínculo empregatício. (MINARELLI, 1995)

Minarelli (1995) traz ainda que a empregabilidade é sustentada por seis pilares: adequação vocacional, competência profissional, idoneidade, saúde física e mental, reserva financeira, fontes alternativas e relacionamentos. A união destes proporciona a segurança profissional, em seu sentido mais amplo.

Os efeitos da globalização no mercado de trabalho já são visíveis, com o surgimento de contratos do tipo precário, como os de prazo determinado, terceirização, além de o trabalho informal, que em cenários de escassez de vagas vem crescendo. Essas características revolucionaram o conceito tradicional quando se pensava em mercado de trabalho “com horário, carteira, direitos e também - por que não? – futuro previsível” (DOWBOR, 2002,



p.18). Ao contrário, a imprevisibilidade torna-se cada vez maior, reflexo da economia globalizada e dinâmica. Isso corrobora na importância de adquirir – e sobretudo manter – a tão buscada empregabilidade.

Ao passo em que novas formas de trabalho foram incorporadas à economia, surgem novas percepções – positivas e negativas - para os profissionais. Com novos tipos de vínculos, há maiores possibilidades de emprego, como contratos flexíveis, empregos part-time, contratos por projetos (sob demanda), trabalhos no regime de home-office, enfim, diversas formas alternativas à clássica modalidade de carteira assinada. Tais modalidades, todavia, podem representar retrocessos em relação aos direitos trabalhistas, previstos na CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), desonerando, em parte, as organizações adeptas e se tornando prejudiciais ao empregado.

Muito embora, a flexibilização das formas de trabalho seja uma realidade presente em vários países, é necessário sempre uma reflexão crítica quanto aos benefícios e malefícios proporcionados para que não haja a precarização da relação entre capital e trabalho. No Brasil, cabe ressaltar, está em tramitação, no Congresso Nacional, um projeto que visa regulamentar os processos de terceirização das organizações, o que está gerando discussões em torno dos direitos trabalhistas que podem acabar sendo suprimidos.

Alguns autores alertam para as dificuldades impostas a alguns grupos sociais específicos ao ingressarem no mercado de trabalho. Dentre os grupos, destaca-se o dos jovens que, embora muitas vezes possuam escolaridade superior, acabam encontrando maiores dificuldades de inserção em relação às parcelas de maior faixa etária.

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2009) no Brasil, o desemprego entre os jovens era cerca de três vezes maior em relação à população adulta.

Em um cenário atual, pelo qual o Brasil atualmente passa, com a redução na atividade econômica, reflexo da nova conjuntura, e escassez de investimentos públicos e privados, há um impacto direto na redução de postos de trabalho e, conseqüentemente, aumento da parcela economicamente ativa e em busca de uma posição inicial ou até mesmo uma recolocação. Dessa forma, logicamente, com uma oferta maior em relação à demanda, a competitividade aumenta, o que torna ainda maior as dificuldades de inserção profissional.

## **2.2 Mercado de trabalho para o Administrador**

Em um cenário de competitividade desenfreada no qual situa-se atualmente as organizações, as exigências do profissional de administração estão mudando. Face à rapidez

da informação e a instabilidade do ambiente externo, para se manter no mercado, as empresas precisam se adaptar a essas mudanças. Com isso, naturalmente, tem-se a exigência de um profissional com multiquificações, dentre elas, a flexibilidade para lidar com as mudanças é vista como essencial.

Conforme já previa Pastore (1998, p.28),

O futuro exigirá profissionais competentes, multifuncionais, alertas curiosos que precisarão ter passado por uma educação que lhes tenha equipado com lógica de raciocínio; compreensão dos processos; capacidade de transferir conhecimentos; prontidão para antecipar e resolver problemas; conhecimento de línguas; habilidade para tratar pessoas e trabalhar em equipe. Ou seja um tipo de educação que dá as pessoas as condições de apreenderem continuamente.

Na visão do autor, no futuro, ficaria evidente a limitação do conhecimento técnico e acadêmico perante as reais demandas do mercado de trabalho. No contexto atual, essa realidade se confirmou; dada a velocidade da propagação de informações e novos conhecimentos, este profissional precisará desenvolver condições de seguir aprendendo continuamente. Ou seja, o ciclo acadêmico é apenas o início de um ciclo maior, que o acompanhará durante toda a sua trajetória profissional.

As opções e áreas de atuação do Administrador são inúmeras, ao contrário das outras profissões, que são mais restritas. Em função disso há uma demanda crescente das organizações por estes profissionais, dada a sua formação generalista. De acordo com o Decreto 61.934/67, que regulamenta a profissão do Administrador, disponível no site do CFA (Conselho Federal de Administração), temos diversas áreas de atuação, entre elas:

“Art. 3º A atividade profissional do Administrador, como profissão, liberal ou não, compreende:

a) elaboração de pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens e laudos, em que se exija a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de organização;

b) pesquisas, estudos, análises, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos de administração geral, como administração e seleção de pessoal, organização, análise, métodos e programas de trabalho, orçamento, administração de material e financeira, relações públicas, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que estes se desdobrem ou com os quais sejam conexos;

c) exercício de funções e cargos de Administrador do Serviço Público Federal, Estadual, Municipal, Autárquico, Sociedades de Economia Mista, empresas

estatais, paraestatais e privadas, em que fique expresso e declarado o título do cargo abrangido;

d) o exercício de funções de chefia ou direção, intermediária ou superior, assessoramento e consultoria em órgãos, ou seus departamentos, da Administração pública ou de entidades privadas, cujas atribuições envolvam principalmente, a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de administração;

e) magistério em matérias técnicas do campo da administração e organização.” (BRASIL, 1967)

Com base no rol de atividades que a profissão possibilita, corrobora-se o caráter generalista e a diversidade de opções de atuação, que caberá a cada profissional escolher, considerando suas características pessoais e as demandas do mercado. Embora o curso siga liderando o número de matrículas do ensino superior brasileiro, há um grande número de posições em áreas administrativas nas organizações, no entanto, é preciso buscar a empregabilidade desde cedo, preferencialmente durante a etapa de graduação.

Um estudo realizado por Petrucci et al. (2011) com os formandos de administração revelou que o principal motivo para a escolha do curso foi o amplo campo de atuação, que facilita o ingresso no mercado de trabalho, na visão dos mesmos. Além disso, os entrevistados se mostraram, em sua maioria, satisfeitos com a sua formação devido à visão global proporcionada pela graduação e acreditam que as oportunidades de trabalho têm aumentado nos últimos anos.

O estudo supracitado, em síntese, revelou ainda grande otimismo em relação ao futuro profissional, demonstrado pelos recém formados, embora todos tenham se mostrado cientes dos desafios e da competitividade extrema existentes naquela região.

Para Lima (2000, p. 141):

O perfil do administrador de hoje é de um eterno aprendiz, capaz de levar seu aprendizado para o ambiente das organizações. Além disso, o aprendizado pode se tornar um instrumento capaz de guiar todas as suas ações, tornando-se uma verdadeira filosofia de vida.

Vivemos na era do conhecimento, onde o trabalho físico e operacional é feito por máquinas, sistemas, cabendo ao homem a tarefa intelectual, de criação, visão, alinhada à capacidade conceitual, principalmente aos administradores e futuros gestores. Paralelamente a isso, surge a necessidade de saber lidar com a imensidão de informações disponíveis, sabendo utilizá-la de forma estratégica de acordo com os objetivos organizacionais. Assim, a gestão do

conhecimento, importante em praticamente todas as profissões, adquire relevância ainda maior para o profissional de administração, que terá de se manter em constante aprendizado e propagar, em níveis organizacionais, essa concepção.

A gestão do conhecimento demanda outra habilidade: a comunicação, através do relacionamento interpessoal eficaz. Dado o grande volume de informações, a comunicação é o principal meio de propagar informações a fim de permitir a sua transformação em conhecimento. Ademais, saber trabalhar com a inovação, crucial para a sobrevivência em ambientes instáveis, deve fazer parte do escopo de competências profissionais do administrador (LIMA, 2000).

Em relação às formas de ingresso no mercado de trabalho, há inúmeras disponíveis hoje aos estudantes e recém-formados, como estágio profissional (com ou sem remuneração), emprego formal, programas de trainee, concursos públicos e até mesmo o empreendedorismo, que está presente e é fomentado no currículo dos cursos de administração. Destarte, as opções de ingresso são amplas, sendo o estágio uma das principais formas de ingresso, visto que não necessita de experiência prévia.

### **2.2.1 Pesquisa do Conselho Federal de Administração**

A pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Administração (CFA) em 2015 trouxe resultados relevantes acerca da inserção profissional dos administradores no Brasil, traçando um panorama completo da atuação deste profissional, através de um estudo nacional. A pesquisa faz parte de um acompanhamento sistemático por parte deste Conselho e os dados são disponibilizados publicamente em seu sítio na web (<http://www.cfa.org.br/acoes-cfa/pesquisa-nacional>). De acordo com o relatório técnico disponibilizado, é possível obter informações, como o tipo de formação, instituição de ensino, perfil profissional, taxa de ocupação, setor de atuação, competências essenciais, entre outros.

Os resultados, baseados no relatório técnico consolidado, todavia, serão apresentados de forma resumida, limitando-se às informações relacionadas ao mercado de trabalho.

Em relação ao setor econômico de atuação e à taxa de ocupação, o estudo mostrou que 53,23% dos pesquisados exerciam suas atividades no setor privado, enquanto 33,71% atuavam no setor público. A taxa de desemprego verificada foi de 13,06%, a qual aumentou em relação a 2011, em que estava em 11,09%. A participação no setor público se mostrou relevante e, inclusive, aumentou em relação ao ano de 2011, em que era de 31,86%.

Outro dado em relação à ocupação principal mostrou que 46% dos participantes da pesquisa atuavam em cargos de liderança, considerando os cargos de supervisor, gerente, coordenador, presidente ou proprietário/empresário e diretor. Nessa relação, o cargo com maior incidência foi o de gerente, representando 18,64% do total, seguido do cargo de analista, com 18,26%. Além disso, a lista de denominação dos cargos se mostrou bastante ampla, mostrando que há várias opções de atuação além dos tradicionais cargos de liderança anteriormente citados.

**Tabela 1: Áreas de atuação do administrador - Pesquisa CFA**  
**2015**

Área de atuação	n	% Total
Administração	3217	29,65
Direito	387	3,56
Engenharia/ Arquitetura	310	2,86
Educação	259	2,39
Ciência da Computação	173	1,59
Economia	149	1,37
Gestão Ambiental	121	1,11
Ciências Sociais Aplicadas	58	0,54
Agronegócios	58	0,53
Psicologia	50	0,46
Desenvolvimento Regional	48	0,45
Outra. Qual?	1249	11,51
Matemática	37	0,34
Médica	22	0,2
Comunicação Social	19	0,17
Sociologia	17	0,16
Finanças	1034	9,53
Gestão de Pessoas	1034	9,53
Gestão Pública	673	6,2
Marketing	594	5,48
Ciências Contábeis	545	5,02
Gestão de Projetos	408	3,76
Logística	391	3,6
Total	10853	100

Fonte: Pesquisa Nacional CFA (adaptado)

Na tabela 1, é possível observar as áreas de atuações e suas respectivas frequências. Através dos resultados, observa-se a baixa incidência de administradores em cargos operacionais, como assistente e auxiliar e suas variações. Cabe lembrar que o advento da carreira em “Y” trouxe novas possibilidades de ascensão profissional sem, necessariamente, chegar aos postos tradicionais de liderança.

Através da tabela é possível verificar a quantidade de áreas de atuação dos profissionais, inclusive algumas não diretamente relacionadas à administração, a exemplo da ciência da computação, engenharia e arquitetura, direito, entre outras; muito embora, nestes últimos casos específicos, a incidência tenha sido relativamente baixa. O quadro corrobora a amplitude de possibilidades de atuação do administrador.

Entre os profissionais de empresas privadas, 48,45% estavam em empresas de grande porte (mais de 500 empregados). Uma das questões-chave da pesquisa foi a que indagou se o registro na carteira profissional era compatível com a profissão de administrador, pois se sabe que, principalmente em organizações privadas, não há a exigência do registro no Conselho. Assim, 71,65% afirmaram que sim, havia compatibilidade. Com isso, nota-se que há administradores registrados no Conselho, porém não atuando diretamente na área.

A pesquisa mostrou que os administradores, em sua maioria, seguiram os estudos com pós-graduação (especializações, MBA, mestrado e doutorado), sendo a especialização a forma predominante. Dado o caráter generalista da formação em administração, o prosseguimento dos estudos torna-se essencial para a empregabilidade do profissional.

Este estudo apontou que um elevado percentual (77% dos respondentes) tem projeto de aperfeiçoamento e cursos a realizar. Esse alto percentual de profissionais preocupados com a educação continuada corrobora a tese de que os profissionais da administração estão continuamente procurando aperfeiçoamento e reciclagem para atender às exigências de um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo. (PASTORE, 1998)

### **2.3 Inserção Profissional**

A inserção profissional, associada, intuitivamente, ao ingresso em uma posição no mercado de trabalho, apresenta diferentes conceituações de acordo com a perspectiva adotada. De acordo com Franzoi (2011, p. 163):

O termo inserção profissional refere-se ao processo de valorização e legitimação dos saberes e dos diferentes atributos dos indivíduos que se dá entre a formação e o trabalho, construído pelos atores envolvidos em um ou outro campo de atuação.

A inserção, ainda, pode ser entendida como um campo limitado: de um lado, pelo sistema educacional e de outro, pelo sistema produtivo, no qual se caracteriza uma relação

concomitante de interdependência e autonomia entre esses dois sistemas. A relação de autonomia deriva do fato de o sistema educacional não ter como único objetivo a formação de mão-de-obra, assim como o sistema produtivo não existe tão somente para integrar os egressos do sistema educativo. A interdependência, por outro lado, se dá pela necessária ligação, em maior ou menor grau, entre os dois sistemas. (FRANZOI, 2011).

No contexto brasileiro, conforme vários autores convergem, a inserção profissional ainda é um debate escasso, não havendo, portanto, um campo de pesquisa plenamente consolidado. Conforme Silva (2009, p.101) existe, na França, desde a década de 1970, o Centro de Estudos e Pesquisas sobre Qualificação (CEREQ), “cuja finalidade é analisar o impacto das questões relativas à formação no mercado de trabalho, sobretudo a relação entre o sistema de ensino e o setor produtivo”.

O objetivo desse Centro é analisar, sistemática e historicamente, as relações entre sistemas de ensino e setor produtivo e seus impactos no contexto que se inserem. Cabe ressaltar, ainda, que não existe, até o momento, nenhum centro de pesquisas com essa especialização no Brasil, o que reafirma a tese acerca da escassez de debate – e de pesquisas – sobre a inserção profissional, sobretudo no que tange aos aspectos sociais envolvidos. Conforme Silva (2009) não há, portanto, no Brasil, uma tradição de estudos que obtive monitorar a saída dos jovens do ambiente educacional para o mercado de trabalho, ao contrário do que existe na França, onde há uma quantidade significativa de dados estatísticos, atualizados periodicamente, bem como pesquisas aprofundadas acerca desse importante e desafiador tema.

De acordo com Silva (2009), é possível a distinção do tema inserção sob dois panoramas de pesquisa. O primeiro consiste em uma análise interna do sistema educacional, no qual se investiga a trajetória dos alunos, abordando questões sociais, como desigualdade – social e escolar – mobilidade e estratificação social. Ou seja, fatores anteriores ao efetivo ingresso no ensino superior são levados em conta nessa análise, visto que impactam nesse processo. O segundo tipo de abordagem centra seu interesse nas saídas do sistema educativo e o ingresso no mercado de trabalho, ou seja, desconsiderando as questões sociais e da trajetória vivenciada nas etapas anteriores.

De acordo com Rocha-de-Oliveira (2012, p. 47-48),

“A noção de inserção constitui, antes de tudo, uma noção de debate social e político, historicamente datado e semanticamente fluido, sendo de difícil separação da noção correlativa de exclusão que atribui uma visão de divisão particular do social: aqueles

integrados ao emprego e à vida social e aqueles que são excluídos de ambos. Dessa forma, ressalta-se que a expressão “inserção profissional” é um conceito construído e adotado pelas comunidades política e científica francesas para explicar um fenômeno social que passa a ser de interesse das esferas política e científica.”

Assim, o termo inserção profissional surge em substituição à expressão “entrada na vida ativa”, caracterizado pelo momento em que o jovem efetivamente ingressa no mercado de trabalho, passando a ocupar uma posição. Outrossim, o autor ressalta que a inserção transcende a esfera econômica, passando a interessar as áreas políticas e científicas, nesta última através do fomento à pesquisa, dada a sua característica de tema recente neste âmbito.

Vérnières (1997, *apud* Rocha-de-Oliveira, 2012), que trata a inserção como um processo, adota uma visão predominantemente econômica, embora considere demais variáveis, como as institucionais e políticas de cada sociedade. Nessa lógica, o autor define que o processo “além de sua eventual duração e da complexidade concreta, corresponde a uma finalidade econômica: aquisição de uma qualificação demandada pelo sistema produtivo” (VÉRNIÉRES, 1997, p. 11). Ou seja, na sua concepção, esse processo está intimamente ligado a um sistema capitalista, em que se busca um conhecimento, demandado pelo mercado, para, posteriormente, obter-se êxito ao conquistar uma posição, passando-se, então, a integrar a parcela economicamente ativa de uma sociedade.

Em verdade, em um sistema capitalista, o processo de inserção está integrado ao sistema econômico, visto que seu objetivo final é a efetiva transição do ambiente acadêmico para o mundo do trabalho, a fim de se alcançar objetivos profissionais, iniciando, assim, uma carreira.

Alguns autores ampliam o debate, relacionando a inserção a um processo em que outras variáveis estão envolvidas, como os aspectos de transformação social, quando consideramos que o jovem passa de um ambiente escolar e acadêmico para o ambiente organizacional, com novas regras e diretrizes a serem seguidas, além de variáveis políticas que ampliam a visão econômica desse processo.

Rocha-de-Oliveira (2012) traz outra perspectiva acerca da inserção profissional, ao considerar o contexto histórico e cultural, naturalmente diferenciado, em cada país. Dessa forma, não se pode limitar o processo de inserção a algo estritamente econômico, conforme bem ressaltado pelo autor:

Para compreender a inserção dos jovens, deve-se articular o ponto de vista estrutural – a sua vivência, delimitada por sua condição de origem – com a sua



biografia – as peculiaridades de suas múltiplas experiências que decorrem da interação em seus contextos sociais (ambiente familiar, grupo de pares etc.) e do fato de eles viverem um momento do ciclo de vida dentro de uma geração sujeita às mesmas influências culturais de uma dada temporalidade histórica. (DUBAR, 2001 *apud* ROCHA-DE-OLIVEIRA 2012).

Destarte, na sua concepção, para compreender o processo de inserção, é necessária uma análise de fatores contextuais, como a biografia dos atores envolvidos e a vivência, consubstanciada em experiências e condições de origem vivenciadas durante o período que antecede - e até mesmo acompanha - o processo de inserção.

Rocha-de-Oliveira (2012, p. 45), em seu estudo, ainda define a inserção profissional como um processo “individual, coletivo, histórico e socialmente inscrito”. Individual em relação a sua experiência, vivência e escolhas profissionais. É um processo coletivo “por ser vivenciado de maneira semelhante por uma mesma geração, ou no interior de grupos profissionais”. Histórico, pois se relaciona ao ciclo de vida do indivíduo, sob influência de elementos institucionais e políticos. Socialmente inscrito por estar em determinado contexto econômico, social e cultural.

Considerando o contexto atual e os estudos recentes com jovens graduandos do ensino superior, a inserção parece limitar-se, cada vez mais, a mera inserção no mercado de trabalho. Em outros termos “estar inserido profissionalmente, condição cada vez mais difícil de ser alcançada, perde seu status e se reduz ao mero ingresso no mercado de trabalho” (SILVA, 2009, p. 87). Logo, a equivalência entre os termos – ignorando, na prática, todo o aparato conceitual existente – é um forte indicativo da precariedade das condições de trabalho atuais em um sistema capitalista, com predominância de uma noção economicista da inserção profissional. Com isso, o mercado de trabalho acaba sendo visto como um fim em si mesmo, conforme bem observado pela autora. Nessa concepção, o processo de ingresso no mercado de trabalho, por vezes, ocorre de forma não planejada e, muitas vezes, de forma desconexa da área de formação, o que, logicamente, pode acarretar uma inserção não adequada com as perspectivas de longo prazo.

Através de outra perspectiva sobre o tema, Cordeiro (2002) alerta que a inserção não pode ser confundida com a inserção inicial, aquela imediatamente após o ciclo de ensino/formação, conforme as tradicionais conceituações. Para o autor, a inserção nos remete às práticas de gestão de mão de obra por parte das organizações, uma vez que a “estruturação da inserção pela oferta de postos do mercado de trabalho se desenvolve por meio das práticas de gestão dos recursos humanos das empresas”. Com isso, haveria diferenciações,

estabelecidas pelas empresas, “em maior ou menor grau, entre categorias de trabalhadores, independentemente das forças concorrenciais que operam no mercado”. (CORDEIRO, 2002).

Além disso, para o autor, as empresas adotam diferentes lógicas de inserção profissional, de acordo com suas estratégias: escolha entre flexibilidade interna e externa, modalidades de renovação de pessoal, recomposição de qualificações, exigência de experiências profissionais, realização de formação contínua, grau de autonomia atribuído (maior ou menor), modalidades contratuais de trabalho (definitivo, curta duração, tempo parcial, etc). Essas decisões, entre outras, constituem as políticas de gestão de pessoas de uma organização e que influenciam, decisivamente, na inserção profissional dos indivíduos que ingressam em seus quadros. (CORDEIRO, 2002).

Com efeito, a inserção deixa de ser restrita ao período de ingresso e passa a englobar dois momentos: a inserção propriamente dita, através de políticas de recrutamento, e os processos de pós-inserção, através das práticas de gestão de mão de obra, ou, com terminologia mais atual, através das práticas de gestão de pessoas, sobretudo manutenção e desenvolvimento. Ou seja, com esta nova abordagem, a inserção passa a ser vista como um estado intermediário, com certa duração, influenciado pelo contexto em que ocorre e prefigurando uma situação futura. (CORDEIRO, 2002).

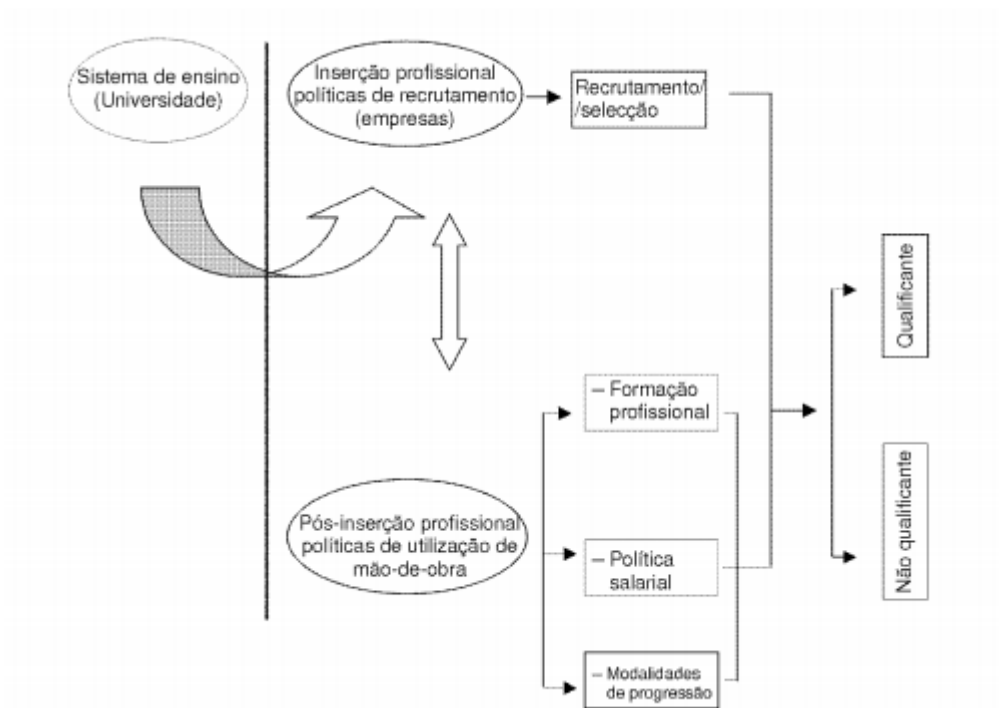
Assim, a adoção das políticas de gestão de mão de obra (tipo de contratos de trabalho utilizados, formas de pagamento dos salários, nível de formação profissional requerido, critérios e formas de promoção e progressão, etc) pode dar origem a dois modelos de inserção, denominados pelo autor como qualificante e não-qualificante.

a) A inserção qualificante caracteriza-se pela busca da empresa por desenvolver uma política voltada para a valorização dos seus recursos humanos (políticas seletivas de proteção dos seus trabalhadores, contratos estáveis, de condições de trabalho satisfatórias, políticas de formação internas, presença de um sistema organizado de progressão nas carreiras, etc.), contribuindo, assim, para o desenvolvimento das competências individuais e coletivas dos seus trabalhadores.

b) A inserção não qualificante caracteriza-se por elementos que contribuem para uma crescente desvalorização dos trabalhadores, tais como contratos precários, pouca ou nenhuma política de formação dentro da empresa, falta de sistema de progressão nas carreiras claro e bem definido, com elementos salariais baixos, etc. (ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2012, p. 127-128)

Na figura abaixo é ilustrado o modelo de análise proposto pelo autor, no qual é possível verificar sequência de análise, iniciando com o ingresso no sistema de ensino, passando-se da etapa da inserção via

recrutamento, à etapa de pós-inserção, consubstanciada pelas políticas de gestão de pessoas, e por fim, chegando-se à conclusão acerca desse processo de inserção.



**Figura 1: Modelo análise da inserção profissional (CORDEIRO, 2002, p. 84)**

Para fins de compreensão e delimitação do conceito de inserção, neste trabalho serão adotadas as definições mais amplas, propostas por Rocha-de-Oliveira (2012) e Cordeiro (2002), esta englobando o processo de pós-inserção.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para atingir os objetivos desta pesquisa, foi adotada a orientação predominantemente quantitativa, iniciando através da pesquisa exploratória, que antecedeu a pesquisa descritiva quantitativa.

#### **3.1. Pesquisa Exploratória**

Com o objetivo de melhor se familiarizar com o tema, será inicialmente adotada a pesquisa exploratória, como forma de facilitar, posteriormente, a formulação de hipóteses condizentes com a realidade e, assim, estruturar e tornar a pesquisa focada nos objetivos propostos. Gil (1999, p.43), em relação à pesquisa exploratória, traz que:

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. [...] envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso.

Segundo o autor, estes tipos de pesquisas são os que apresentam menor rigidez no planejamento, pois são planejadas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Malhotra (2001), por sua vez, traz que esse tipo de pesquisa é usado nos casos em que é necessário definir o problema com maior precisão, sendo, geralmente, adotado na primeira parte do modelo total da pesquisa, através de levantamento de peritos, levantamento-piloto, estudos de caso, dados secundários e pesquisa qualitativa.

Tratando-se de um tema relativamente recente na pesquisa acadêmica, inicialmente, através de dados secundários, serão coletadas informações existentes acerca dos aspectos gerais do processo de inserção profissional, como forma de melhor familiarização com o tema e com as principais conclusões já observadas. Assim, a pesquisa exploratória oferecerá o aparato conceitual para construção do questionário, direcionando-o aos principais objetivos da pesquisa.

### **3.2. Pesquisa Quantitativa Descritiva**

Em relação à pesquisa descritiva, que sucederá à exploratória neste trabalho, Gil (1999, p. 44) afirma que,

“(...) têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. [...] suas características mais significativas estão na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.”

Se o propósito do estudo é obter informações sobre determinada população, por exemplo, contar quantos, ou mensurar em que proporção seus membros têm certa opinião ou característica, recomenda-se o estudo quantitativo-descritivo. (ROESCH, 2006).

A pesquisa descritiva pressupõe um conhecimento prévio do problema por parte do pesquisador – principal característica que a diferencia da pesquisa exploratória. Dessa forma, o contraste entre as duas formas de pesquisa é que a descritiva se baseia na declaração clara do problema, através de hipóteses específicas e nas especificações de informações necessárias. Essa forma não procura explicar um fenômeno ou suas relações causais, visto que esta não responde bem ao “porquê”, ainda que seja possível a associação de resultados à determinados grupos correspondentes. (ROESCH, 2006).

Através da pesquisa exploratória em dados secundários, notadamente em pesquisas já realizadas que objetivaram a análise de inserção profissional de alunos egressos de Universidades, foi realizada a pesquisa quantitativa descritiva com a aplicação de questionários de forma estruturada.

### **3.3. População-alvo e amostra**

A população-alvo da pesquisa são os alunos egressos da Escola de Administração da UFRGS nos anos de 2012 e 2013 (considerando os dois semestres). Em relação ao conceito de população-alvo, tem-se que:

População-alvo é a coleção de elementos ou objetos que possuem a informação procurada pelo pesquisador e sobre os quais devem ser feitas inferências. A população-alvo deve ser definida em termos de elementos, unidades amostrais, extensão e período (MALHOTRA, 2006, p. 322).

Na população definida para este estudo, foram considerados apenas os egressos do curso de Administração de empresas nos dois turnos (diurno e noturno), desconsiderando-se o curso de Administração Pública e Social, tendo em vista que o mesmo iniciou apenas em 2010, não havendo, portanto, egressos nesse período de análise.

**Tabela 2: Total de egressos por período**

Ano/Semestre	Egressos
2012/1	72
2012/2	111
2013/1	90
2013/2	104

Fonte: Dados fornecidos pela Comissão de Graduação da Escola de Administração (Comgrad)

Em relação aos ingressos de alunos na Instituição, nos últimos anos, houve um significativo aumento em números absolutos, principalmente a partir de 2010, com a criação do curso de Administração pública e social, que atualmente oferece 80 vagas anuais. Os dados referentes aos últimos anos são expostos na tabela abaixo:

**Tabela 3: Ingressantes de 2006 à 2012**

Ano/semestre	Ingressantes
2006/1	123
2006/2	128
2007/1	129
2007/2	123
2008/1	135
2008/2	124
2009/1	132
2009/2	122
2010/1	132
2010/2	122
2011/1	141
2011/2	150
2012/1	163
2012/2	158

Fonte: Dados fornecidos pela Comissão de Graduação da Escola de Administração (Comgrad)

Assim, a população objeto deste estudo é composta, exclusivamente, pelos egressos da Escola de Administração no período de 2012 à 2013. O motivo da escolha deste segmento se deu em função de uma pesquisa sobre as perspectivas de carreira, realizada em 2012, que apresentou importantes resultados em relação às perspectivas de carreira e situação dos alunos

em final de curso (últimos três semestres da graduação). A escolha do período em questão, considerando no mínimo 03 anos após a conclusão do curso, foi definida com o objetivo de tornar possível uma análise efetiva da etapa final do ciclo da inserção profissional.

Em função das dificuldades da aplicação da pesquisa com alunos que já não possuem um vínculo acadêmico com a Universidade, torna-se inviável a aplicação da pesquisa em toda a população alvo desse estudo. Assim, optou-se pelo procedimento de amostragem.

De acordo com Malhotra (2006), a composição da amostra é uma representação dos elementos da população-alvo. Em relação ao método de amostragem, segundo o mesmo autor, há dois tipos: amostragem probabilística e não probabilística.

O método adotado neste estudo é o da amostragem não probabilística, a qual não utiliza seleção aleatória e confia no julgamento do pesquisador. (MALHOTRA, 2005)

O questionário foi aplicado de forma online, através da plataforma “Google Forms”, sendo o mesmo enviado aos egressos por e-mail. O total de respostas totalizou 79 questionários, representando 21% da população.

Apesar da facilidade proporcionada pela plataforma de questionários de forma online, a principal limitação foi o fato de os egressos já não possuírem qualquer vínculo ativo com a Universidade, e seus cadastros, portanto, encontrarem-se desatualizados, o que prejudicou o recebimento desta pesquisa com grande incidência de e-mails retornados. Os questionários foram enviados aos e-mails pessoais dos alunos, que constaram dos seus cadastros no período de vínculo com a graduação.

### **3.4. Instrumentos de coleta de dados**

Inicialmente, através de dados secundários, foram buscadas informações bibliográficas sobre inserção profissional, mercado de trabalho e, principalmente, os resultados já obtidos em pesquisas semelhantes. Destaca-se a pesquisa realizada em 2012, relacionada às perspectivas de carreira com o mesmo público-alvo deste estudo, que mesmo aderindo a um foco diferente, possibilitou a estruturação do questionário utilizado nesse trabalho.

De acordo com Malhotra (2005) o pesquisador, antes mesmo da coleta de dados primários, deve lembrar que o problema pode já ter sido investigado e, assim, torna-se relevante a busca por essas informações, de forma a facilitar a estruturação da coleta de dados primários, no momento subsequente.

Neste estudo, para a coleta de dados primários, foi utilizado um questionário estruturado baseado em informações e hipóteses encontradas em dados secundários,

notadamente em pesquisas de inserção profissional com alunos egressos de universidades públicas.

Para Malhotra et al (2005), questionário é um conjunto formalizado de perguntas para obter informações do entrevistado e nele devem conter perguntas fáceis de ser respondidas, que motivem o entrevistado a responder todo ele, se mantendo envolvido, minimizando erros de resposta. De acordo com o autor, se subdividem em duas estruturas de perguntas:

- a) Perguntas estruturadas: especificam o conjunto de respostas alternativas, múltipla escolha, duas escolhas e escala.
- b) Perguntas não-estruturadas: perguntas abertas em que o entrevistado responde com suas próprias palavras. São chamadas também de perguntas de resposta livre.

O modelo de questionário aplicado neste trabalho foi formado por dois blocos contendo 31 questões, em sua maioria questões objetivas – estruturadas - de múltipla escolha, com algumas questões abertas – não estruturadas - de resposta livre.

As primeiras 23 perguntas eram objetivas com foco na trajetória profissional após a formatura, levantando questões ocupacionais e relativas à organização em que atuaram e às mudanças ocorridas nesse interstício temporal.

O segundo bloco inicia com a questão 20, contendo 18 afirmações, que puderam ser avaliadas de acordo com a escala de Likert (graus de relevância de 1 à 5), considerando o nível 1 como “discordo totalmente” e o 5 como “concordo totalmente”. A partir da questão 21 até o final contiveram questões relacionadas ao perfil dos egressos e dados biográficos.

A última questão do questionário, de forma aberta, foi referente ao impacto da crise econômica na inserção profissional, pois diante de diferentes percepções foi preferível a adoção desse formato de questão, possibilitando a exposição dos diferentes pontos de vistas de cada respondente.

### **3.5. Análise dos Dados**

Tratando-se de pesquisa de caráter quantitativo, segundo Roesch (2006) geralmente os dados coletados se submetem à análise estatística, com o apoio de recursos de tecnologia da informação e softwares específicos. Com esses recursos, é possível calcular médias, desvio padrão, relacionar porcentagens, correlações entre variáveis, verificar a significância estatística, entre outras opções. Assim, permite-se obter um maior entendimento dos dados brutos coletados, testando as hipóteses elencadas, comparando-as entre si e elencando-as através de graus atribuídos.



De acordo com Gil (1999) a análise dos dados tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de maneira a possibilitar o fornecimento de respostas ao problema proposto na investigação. As respostas são sempre bastante variáveis e, para que possam ser adequadamente analisadas, torna-se necessário organizá-las por meio de agrupamento em determinado número de categorias.

Neste presente estudo, os dados primários foram tabulados, analisados e agrupados de forma a responder ao problema proposto. Para tanto, foi utilizado software específico para a análise quantitativa. Como método de análise, adotou-se, principalmente, a distribuição de frequência, na qual se considera uma variável de cada vez, ou variáveis de forma conjunta, através de tabulação cruzada. A distribuição de frequências facilita a análise, visto que com ela é possível resumir e visualizar um conjunto de dados sem precisar levar em conta todos os valores individuais. Ainda, permite a apresentação através de gráficos e tabelas, facilitando a apresentação.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1. Caracterização dos respondentes

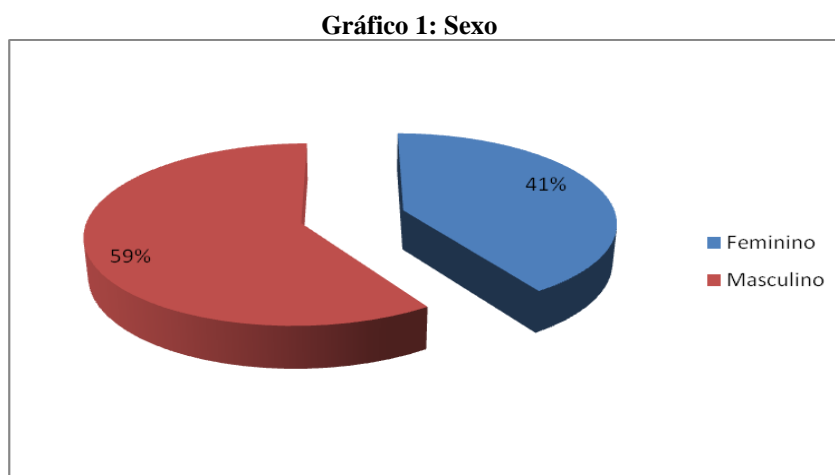
O quadro abaixo demonstra a distribuição entre os que responderam e seus respectivos ano e semestres de formatura. Ressalta-se que há um filtro na pesquisa, que considerou para amostra apenas os que atendiam aos requisitos: conclusão do curso entre 2012 e 2013.

**Tabela 4: Ano e semestre de formatura**

Ano/semestre	Total
2012/1	15
2012/2	27
2013/1	10
2013/2	27
<b>Total geral</b>	<b>79</b>

Em relação ao sexo, 32 respondentes eram do sexo feminino (41%), enquanto 47 eram do sexo masculino (59%). Nota-se que essa distribuição em relação ao gênero foi exatamente a mesma, em termos percentuais, em relação à pesquisa realizada em 2012. É visível a predominância do sexo masculino na administração, mas essa realidade, todavia, vem

mudando no decorrer dos últimos anos, e é provável que, nos próximos anos, essa diferença diminua ou até mesmo se iguale. O gráfico abaixo demonstra essa relação.



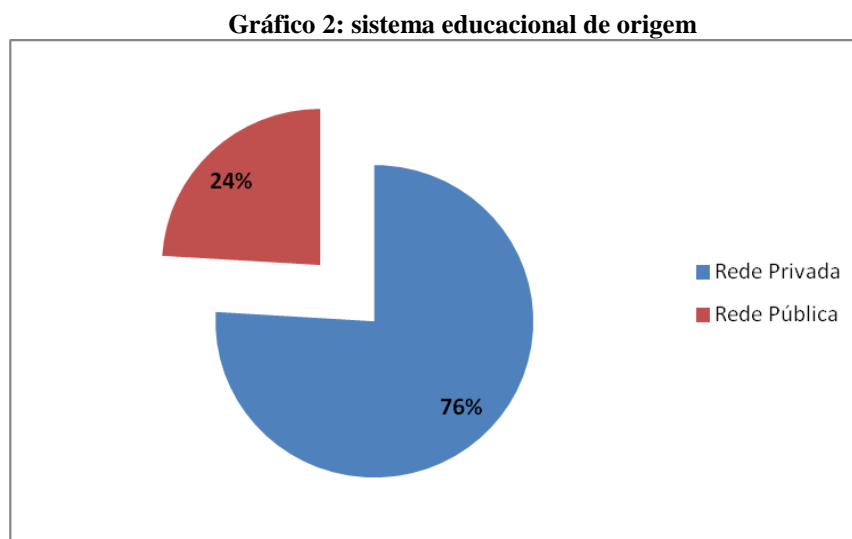
Em relação à idade dos egressos, a média encontrada ficou em 29 anos, enquanto a moda (idade com maior frequência na amostra) ficou em 27, com 19 ocorrências, representando 24%. A maior idade verificada entre os respondentes foi a de 47 anos, enquanto a menor idade foi de 24 anos. Os resultados mostram, ainda, a predominância de alunos com até 30 anos, que representaram 77% do total.

#### **4.2. Caracterização do perfil socioeconômico dos egressos**

Neste bloco, composto pelas questões 21 a 30, procurou-se observar o perfil dos egressos, através de características pessoais, estrutura dos grupos familiares e poder aquisitivo, a fim de delinear e caracterizar, de forma analítica, o perfil do público-alvo deste trabalho.

No que se refere ao sistema educacional de origem, percebe-se que a maioria é oriunda do sistema privado de ensino, com 76%, já o sistema público foi representado apenas por 24%. Essa distribuição se justifica pelo fato de as cotas na Universidade ter sido implementado apenas em 2008, com a reserva inicial de 30% aos egressos de escola pública. O advento as cotas em 2008 começou a se refletir em termos de alunos egressos apenas em 2013, portanto, caso a pesquisa fosse aplicada no presente ano, os resultados seriam mais equitativos que esse registrado na pesquisa. Gradativamente o sistema de cotas foi sendo ampliado e hoje é responsável por uma reserva de 50% aos alunos egressos de escolas públicas, sendo 25% destinados aos autodeclarados negros.

Os resultados são apresentados no gráfico abaixo.



Quanto a média de renda familiar, verificou-se o valor de 16,5 salários mínimos nacionais, ou o valor de R\$ 14.665,37. Ressalta-se que esse campo era de preenchimento facultativo, o que levou algumas pessoas a não preencherem, o que pode ter influenciado no aumento da média verificada.

A questão 24 verificou a remuneração média individual declarada pelos respondentes, também de caráter facultativo, e os resultados foram agrupados e detalhados na tabela 5.

**Tabela 5: remuneração média mensal**

<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Até R\$ 2.500,00	10	14%
De R\$ 2500,01 à R\$ 5.000,00	29	41%
De R\$ 5.000,01 à R\$ 7.500,00	13	19%
De R\$ 7.500,01 à R\$ 10.000,00	10	14%
Acima de R\$ 10.000,00	8	11%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Com base na tabela acima, verifica-se que maioria dos respondentes encontrava-se nas faixas até R\$ 5.000,00 – somando 56%. Os resultados estão de acordo com os cargos indicados no item 19, bem como com o nível de qualificação apresentando no decorrer desse estudo, em que se verificou que a maior parte do público-alvo havia continuado seus estudos com pós-graduação.

A referida questão também foi de resposta facultativa, em que alguns optaram por não respondê-la. Ainda, a média foi contabilizada levando em conta apenas os que estavam

atuando no momento da pesquisa. A média salarial verificada foi de R\$ R\$ 6.035,71 - porém com alta variância entre as respostas. Assim, pode-se concluir que a maioria absoluta encontrava-se acima da média salarial indicada para recém-formados e um pouco abaixo daquela indicada para profissionais com mais de dois anos de experiência, com base nas sugestões de piso do CFA, demonstradas na tabela 6. Ressalta-se que não há um piso nacionalmente definido para o profissional de administração, todavia o Conselho Federal sugere, anualmente, os valores a serem utilizados como piso da categoria.

**Tabela 6: sugestão de piso pelo CFA**

Tempo experiência	Piso salarial indicado
Recém-formados	R\$ 2.680,00
Mais de 02 anos	R\$ 6.520,00

Fonte: Conselho Federal de Administração

Na formação dos pais apresentaram-se diversas áreas de formação entre os resultados, no entanto, os cursos com maior incidência de respostas foram: administração (13); engenharias (10); direito (4); ciências contábeis (3), entre outros. Ou seja, foi possível perceber a pluralidade de formações dos pais desse público-alvo e a presença significativa da administração entre essas profissões. Os resultados desse estudo corroboram os anteriores, notadamente o realizado em 2012, no qual se verificou grande frequência do curso de administração entre a formação dos pais dos alunos.

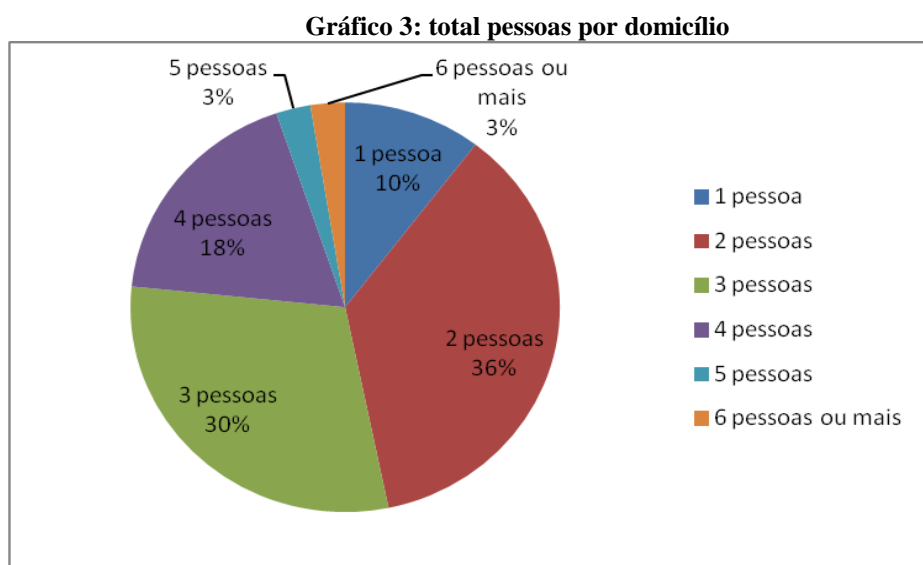
Para compreender a inserção profissional dos jovens, conforme Dubar (1998 *apud* ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2009) deve-se articular o ponto de vista estrutural - sua vivência, delimitada pela condição de origem - com o ponto de vista biográfico - experiências resultantes das interações no contexto social em que se inserem. Nesse sentido, entende-se que há uma influência indireta por parte dos pais, principalmente pelo fato de a maior deles já possuir ensino superior (completo ou em curso), ainda que em outras áreas, o que gera estímulo e reforço para que os alunos também ingressem no ensino superior, além da condição financeira privilegiada, que permite um ambiente de reforço ainda maior.

Em relação ao estado civil, verificado na questão 28, verificou-se a predominância de solteiros, com 57% e 45 ocorrências. Os que declararam ser casados ou vínculo de união estável ficaram empatados, com 16 respostas e representando, cada um, 20,3%. Separados e divorciados apareceram com apenas uma frequência cada, somando os 2,6% restantes.

A questão 26 – referente à cor e raça – teve como resultado a predominância de pessoas brancas, com frequência de 72 respostas e representando 91% da amostra. Os que se

declararam pardos, tiveram frequência de 4 respostas (5%) e os indígenas, negros e “outros” somaram os 4% finais. O total de autodeclarados negros teve uma única incidência e representou 1,3%.

Quanto ao número total de pessoas que residiam em cada domicílio, a questão procurou delinear a composição do grupo familiar e as respostas são apresentadas no gráfico abaixo. Observa-se um pequeno percentual de pessoas que residem sozinhas, apenas 10%. A média ficou em 2,7 pessoas, indicando que maioria reside com os pais ou constituiu um novo grupo familiar.



#### 4.3. Inserção profissional: ocupações atuais e trajetórias profissionais

Em relação a ocupação atual, a quarta questão indagou se os respondentes estavam trabalhando no momento. Destes, 73 declararam que sim, representando 92,4%, enquanto apenas 06 declararam que não, representando 7,6%. Os resultados mostram que grande maioria dos egressos estão inseridos no mercado de trabalho, apesar de um contexto de crise econômica. Entre os que declararam não estar trabalhando no momento, 04 eram do sexo masculino e 02 do sexo feminino.

Em relação à forma como se deu o acesso à oportunidade de trabalho, o resultado foi sintetizado conforme o quadro a seguir. Nessa questão, foi solicitado aos respondentes que indicassem a forma de acesso à oportunidade atual em que se encontravam. No caso dos desocupados, alguns indicaram (por analogia) a forma de acesso à última oportunidade,

sendo que nos casos em que o respondente não estivesse trabalhando, essa questão não se tornaria obrigatória.

**Tabela 7: Formas de acesso à oportunidade**

Forma de acesso	Incidência	Percentual
Indicação de conhecidos/familiares	17	21,5%
Concurso público	17	21,5%
Anúncio (jornal. Sites)	10	12,7%
Indicação de colega de faculdade	8	10,1%
Currículo enviado diretamente à empresa	5	6,3%
Agência de emprego/estágio	3	3,8%
Headhunter	3	3,8%
Empreendedorismo	2	2,5%
Outros	14	17,7%
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100%</b>

A partir da tabela, verifica-se a predominância de duas formas de acesso: indicação de conhecidos/familiares e concurso público. No primeiro caso, a indicação já é uma forma tradicional de colocação, remetendo ao muito conhecido “networking” que pode ser construído ao longo da vida acadêmica, profissional e até mesmo pessoal. Ressalta-se que a primeira indicação é restrita a conhecidos e familiares, representando 21,5% - sem considerar a indicação de colegas de faculdade, esta que constou em outra alternativa.

Também com predominância, verifica-se a incidência de oportunidades providas através de concurso público, com 21,5% do total. Destaca-se o crescimento da demanda por vagas no serviço público nos últimos anos, em todas as esferas do poder, devido aos tradicionais benefícios oferecidos, como a estabilidade, remuneração inicial muitas vezes superior às praticadas na iniciativa privada, entre outros. Cabe lembrar que em períodos de instabilidade econômica a demanda por concursos tende a aumentar ainda mais.

Na sequência, verifica-se o anúncio (em jornal e sites em geral) com 12,7% de incidência. Já a indicação de colegas de faculdade aparece na quarta posição, representando 10%. Essa também é uma forma de networking, porém restrito ao ambiente universitário. Somando-se essa forma de acesso com as indicações de conhecidos/familiares, o percentual chega a 31,6%, com predominância a todos as demais formas. No item “outros”, encontram-se os que estudavam e recebiam bolsas de mestrado; chamadas pelo LinkedIn (rede social profissional); empresa júnior e empresários.

Com base na tabela, é possível observar a baixa incidência do empreendedorismo entre os alunos egressos, com apenas 2,5% do total de possibilidades.

Em relação ao porte da organização em que atuavam, verificou-se maior incidência de atuação em empresas de grande porte, representando um total de 41 respostas, representando 55% do total. O quadro abaixo demonstra a distribuição das respostas.

**Tabela 8: Porte da organização**

<b>Porte organização</b>	<b>Incidência</b>	<b>Percentual</b>
Grande (mais de 500)	41	55%
Médio (100 a 500 func.)	6	8%
Micro (até 19 funcionários)	12	16%
Pequeno (20 a 99)	15	20%
<b>Total geral</b>	<b>74</b>	<b>100</b>

Observa-se a clara predominância de atuação em empresas de grande porte, porém as organizações de pequeno, micro e médio porte representaram, juntas, 45% do total, uma parcela também significativa.

Quanto ao tipo de organização, verificou-se que 51 dos respondentes atuavam em organizações privadas, representando 70%. As organizações públicas aparecem com incidência de 19 respostas, totalizando 26%, enquanto ONG's, Sistema S e demais totalizaram 4% restantes.

No item relativo ao ramo de atuação, verificou-se que o setor de serviços, com incidência de 44 respostas, representou 60%. Logo em seguida aparece a indústria, com incidência de 14 respostas e representando 19%; o comércio, com incidência de 09 e representando 12%. O item outros, composto pela área educacional, atuação em conselhos e órgãos públicos totalizou os 8% finais. Cabe ressaltar que o setor público acabou incluído na categoria de serviços, por falta de segmentação específica.

Os resultados são compatíveis com a dinâmica econômica atual, visto que o setor de serviços já representa a maior parcela do PIB brasileiro, enquanto a indústria vem apresentando fortes quedas na sua participação, gradativamente.

Em relação ao tipo de vínculo que mantinham com a organização, verifica-se a distribuição conforme a tabela 9.

Observa-se que o tipo de vínculo predominante, com 51%, foi o trabalho em empresa privada com vínculo celetista. Na sequência, com 22% aparece o setor público, lembrando que há formas de trabalho no setor público através de vínculo celetista, semelhante às regras aplicadas à iniciativa privada. Empresas familiares representaram 11%.

Tabela 9: Tipo de vínculo atual

<b>Tipo de vínculo atual</b>	<b>Incidência</b>	<b>Percentual</b>
Funcionário de empresa privada com carteira assinada	37	51%
Funcionário Público Concursado	16	22%
Trabalha em empresa/negócio familiar	8	11%
Bolsista	2	3%
Empresa própria	3	4%
Sócio	2	3%
Prestador serviços PJ	2	3%
Administrador com partnership - pro labore	1	1%
Trabalha por conta própria	1	1%
Trainee	1	1%
<b>Total geral</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Verifica-se um baixo índice de respondentes que constitui empresa própria ou atuava como sócio, o que corrobora com a questão relacionada à forma de acesso, que apontou baixo índice de empreendedorismo. Além disso, outros tipos de vínculo não habituais aparecem, como o prestador de serviços à PJ, administrador com partnership e trabalho autônomo.

Em relação ao tipo de contrato de trabalho, com incidência de 65 respostas e representando 89%, aparece o contrato por tempo indeterminado, de forma predominante. O contrato por prazo determinado apareceu em 05 respostas, representando apenas 7%. O item “outros”, totalizou os 4% restantes. Assim, os resultados corroboram a visão de Dowbor (2002) de que a tendência é o surgimento de novas modalidades de contrato de trabalho, flexibilização de leis e terceirização, dadas as novas mudanças no mundo do trabalho.

A questão 11 – “A sua organização possui algum plano de qualificação profissional?” – entra nos aspectos intrínsecos da inserção profissional, verificando se há algum plano de qualificação estruturado por parte da organização, ou se há preocupação nesse aspecto. O quadro abaixo resume as respostas.

Tabela 10: Plano de qualificação

<b>Plano de qualificação</b>	<b>Incidência</b>	<b>Percentual</b>
Não possui	22	30,1%
Sim, possui cursos organizados pela própria organização	35	47,9%
Sim, organização contrata cursos in company	19	26%
Sim, organização paga (parte ou todo) de cursos externos desde que diretamente ligados à área de atuação	27	37%
Sim, organização paga (parte ou todo) de cursos externos, mesmo que não ligados diretamente à área de atuação	7	9,6%
Outros	4	5,5%



Nota-se que pelo menos 70% das organizações em que os avaliados atuavam possui um plano de qualificação, sendo a alternativa “não possui” a única excludente das demais. Em destaque aparece a opção de cursos realizados pela própria organização, como forma de preocupação em qualificação permanente.

A opção de subsídios em cursos externos também aparece com a segunda maior frequência nas respostas, sendo esta primeira forma restrita aos cursos diretamente relacionados com a área de atuação, representando 37% de incidência nos resultados. É importante ressaltar que muitas organizações adotam mais de uma forma de qualificação de forma concomitante. A preocupação verificada pelas organizações pode ser relacionada à visão de Cordeiro (2002), na qual as práticas de gestão de mão-de-obra adotadas pelas mesmas impactam diretamente no processo de inserção profissional, podendo configurar um modelo de inserção qualificante, quando adotadas com vistas à valorização dos recursos humanos.

Em relação ao nível de satisfação com a atual ocupação, os resultados são apresentados na tabela a seguir.

**Tabela 11: Nível de satisfação com a ocupação**

<b>Nível de satisfação</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Está em vias de trocar de emprego	5	7%
Está insatisfeito e procurando outro	6	8%
Está insatisfeito, mas não está buscando outro	13	18%
Está satisfeito	49	67%
<b>Total geral</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Verifica-se um grau de insatisfação, de modo geral, de 33%. Destes, contudo, 18% estão insatisfeitos mas não estão procurando outra oportunidade. O grau de satisfação ficou em 67%. Remetendo-se ao conceito de inserção qualificante, observa-se que dentro da política de recursos humanos adotada pelas organizações é necessária a preocupação constante com a satisfação do trabalho, sendo este um dos critérios para que se caracterize a qualificação – ou não – do processo de inserção. (CORDEIRO, 2002)

Em relação à questão 13 – “Quanto tempo você permaneceu sem trabalho depois que se formou?” – verificou-se o grande índice de empregabilidade dos egressos, em que 86% ou já estava empregado no momento de término da graduação. Em seguida, o intervalo de 1 à 12 meses apareceu com 4%, assim como o período de 13 à 24 meses, com mesmo percentual. Em poucos casos, verificou-se um período de desocupação superior à 24 meses,

com frequência de 05 respostas e representando 6% do total, conforme a tabela abaixo demonstra.

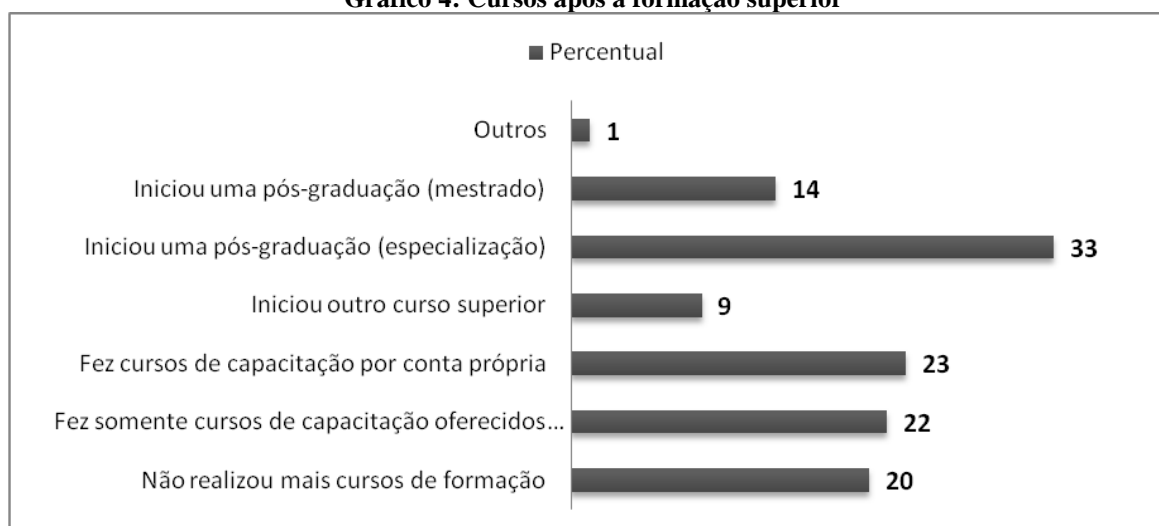
**Tabela 12: Período desocupação após a formatura**

<b>Período sem trabalho após a formatura</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
0 meses	68	86%
de 1 a 12 meses	3	4%
de 13 a 24 meses	3	4%
de 25 a 36 meses	1	1%
mais de 3 anos	4	5%
<b>Total geral</b>	<b>79</b>	<b>100%</b>

Destarte, verifica-se um alto grau de empregabilidade apresentado pelos respondentes, com 90% dos egressos já empregados até 12 meses após a conclusão do curso. A empregabilidade, na visão de Neri (2001) se relaciona diretamente com a capacidade de adequação do perfil profissional às exigências do mercado. Nessa lógica, além da empregabilidade, nota-se elevado índice de adequação profissional apresentado pelos egressos.

Quanto a realização de cursos após a formatura, a questão apresentou respostas do tipo formulário, possibilitando mais de uma seleção, visto que as opções não são excludentes entre si, muito pelo contrário. O gráfico abaixo resume as respostas em termos percentuais relativos.

**Gráfico 4: Cursos após a formação superior**



A partir do gráfico, observa-se que grande maioria dos respondentes seguiram seus estudos de alguma forma. A pós-graduação, a nível de especialização, liderou as respostas, o que converge com os resultados da pesquisa do CFA, em que essa modalidade também apareceu em destaque entre os administradores. Os cursos realizados por conta própria

também aparecem em destaque e nessa modalidade destacam-se cursos regulares, como idiomas, informática e cursos rápidos de qualificação que não se enquadrariam nas outras categorias. O resultado corrobora a visão de Pastore (2008) na qual o administrador deverá manter seu aprendizado de forma contínua, de forma a acompanhar as mudanças ambientais.

Na sequência, verifica-se os cursos oferecidos pelas organizações com frequência de 22%. Os cursos de pós-graduação a nível de mestrado também se destacaram, com 14%. Observa-se também que há um percentual de 20% de alunos que não realizaram qualquer curso de formação posteriormente.

A referida questão também trouxe a opção para que indicassem qual o curso realizado. Dentre os cursos mais citados apareceu o MBA (Master of Business Administration) com 13 respostas e representando 28% do total que especificou o curso. As respostas foram bastante diversificadas, com predominância de cursos de pós-graduação, mestrado e MBA. Ainda, aparecem cursos livres de aperfeiçoamento e certificações internacionais. As respostas confirmam o amplo rol de possibilidades de especialização possíveis ao administrador, devido principalmente à formação de caráter mais generalista em relação às outras.

Em relação às mudanças de organização/empresa após a formatura, a tabela abaixo demonstra os resultados obtidos.

**Tabela 13: Mudanças de organização após formatura**

<b>Troca de organização</b>	<b>Incidência</b>	<b>Percentual</b>
1 vez	29	37%
2 vezes	12	15%
3 ou mais vezes	3	4%
Nenhuma, e não está trabalhando no momento	8	10%
Nenhuma, pois nunca trabalhou	1	1%
Nenhuma, trabalha na mesma organização	26	33%
<b>Total geral</b>	<b>79</b>	<b>100%</b>

Verifica-se a rotatividade dos egressos nas organizações. Em sua maioria, com 29 respostas e representando 37%, trocaram de organização apenas uma vez. Na sequência, duas e três trocas, juntas, representaram 19%. Cabe ressaltar que, devido aos respondentes terem concluído o curso entre 2012 e 2013, foi possível aproveitar o final de um ciclo positivo na economia, este que durou até o final de 2014, em que o país apresentava taxas positivas de crescimento do PIB e, conseqüentemente, isso se refletiu em melhores oportunidades de trabalho, o que justifica, em parte, tais mudanças ocorridas na trajetória dos alunos egressos.

Sabendo da rotatividade existente dos egressos nas organizações pelas quais passaram, as próximas questões abordaram especificamente cada mudança em relação ao ano em que ocorreram.

A questão 16 – “Considerando os períodos abaixo, indique as mudanças na sua carreira” – se subdividiu em alguns itens. O primeiro foi em relação às trocas de organização de acordo com a tabela que apresentava os anos, de 2012 à 2016.

Assim, é possível verificar, a partir da tabela abaixo, que a maioria das mudanças de organização ocorreram de forma crescente do período de 2012 à 2014. A partir de 2015 já começam a diminuir, chegando a apenas 02 ocorrências no ano de 2016.

**Tabela 14: Trocas de organização**

<b>Ano de ocorrência</b>	<b>Trocas de organização</b>
2012	11
2013	13
2014	15
2015	10
2016	2
<b>Total geral</b>	<b>51</b>

O advento da crise econômica pode justificar, em parte, a diminuição de trocas de organização a partir de 2015, tendo redução ainda maior em 2016, em que apenas 02 dos respondentes afirmaram tal mudança.

Os demais itens da mesma questão serão avaliados em relação ao ano e semestre de formatura dos egressos, cruzando com as mudanças ocorridas em cada ano, conforme a tabela abaixo.

**Tabela 15: Mudanças de cargo**

<b>Ano/semestre de formatura</b>	<b>Mudanças de cargo</b>					
	2012	2013	2014	2015	2016	Total geral
2012/1	3	4	2		3	12
2012/2	1	5	3	5	4	18
2013/1		4	1		1	6
2013/2	2	7	3	2	1	15
<b>Total geral</b>	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>51</b>

A partir da tabela, verifica-se que maioria das mudanças de cargo ocorreram após a formatura, o que é uma realidade esperada quando ocorre, por exemplo, a inserção

profissional durante a graduação. Além disso, o ano de 2013 se destaca como o ano em que concentrou 39% do total de mudanças de cargo.

O próximo item foi referente ao aumento de remuneração na mesma empresa, que é bastante interessante e abrangeu, dessa forma, os egressos que não trocaram de organização após a formatura. Na tabela abaixo foi feito o cruzamento de informações entre período de formatura e aumento de remuneração. Observa-se um aumento do número de respostas em relação às mudanças de cargos.

Tabela 16: Aumento de remuneração	Aumento de remuneração					
Ano/semestre de formatura	2012	2013	2014	2015	2016	Total geral
2012/1	1	3	4	1	3	12
2012/2	1	7	5	2	5	20
2013/1		2	3	1	1	7
2013/2	1	6	6	6	1	20
Total geral	3	18	18	10	10	59

Novamente, o que se verifica é que os aumentos de remuneração ocorreram sobretudo após a graduação, algo logicamente esperado. Na maioria dos casos, o aumento se deu apenas a partir do ano seguinte ao término do período acadêmico.

Analisando o total de respondentes que declararam ter recebido algum aumento salarial em relação ao total de egressos, verificou-se que, em média, 75% do total recebeu aumento. A escala varia de 70% no grupo de alunos formados em 2013/1 chegando à 80% no grupo de 2012/1. Logo, é possível verificar que maioria obteve algum tipo de aumento após a conclusão do curso.

Em relação à redução de remuneração, foi efetuado o cruzamento dessas informações em relação ao ano e semestre de formatura. A tabela abaixo demonstra os resultados obtidos.

Tabela 17: Redução remuneração		Redução de remuneração				
Ano/semestre de formatura	2012	2013	2014	2015	2016	Total geral
2012/1			1			1
2012/2	1			1	3	5
2013/1						0
2013/2	1	1	1	2		5
<b>Total geral</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>11</b>

Primeiramente, ressalta-se que a redução da remuneração pode se dar de diversas formas, como na redução da remuneração indireta (remuneração variável, bônus, comissões,

etc) e não necessariamente no salário fixado em contrato. Observa-se que houve algumas reduções, que se acentuaram nos anos de 2015 e 2016. O total de ocorrências em relação ao total da amostra ficou em 14%, sendo este o percentual de respondentes que sofreram alguma redução na sua remuneração.

Verifica-se que os egressos dos semestres 2012/2 e 2013/2 foram os mais impactados, somando, juntos, 10 ocorrências. Ainda, é notável que na maioria dos casos (8 respostas) a redução ocorreu após o término do curso.

O último item da questão 16 foi relativo aos desligamentos ocorridos em cada ano. Com base na tabela abaixo, verifica-se a frequência em 17 respostas, representando 22% do total da amostra.

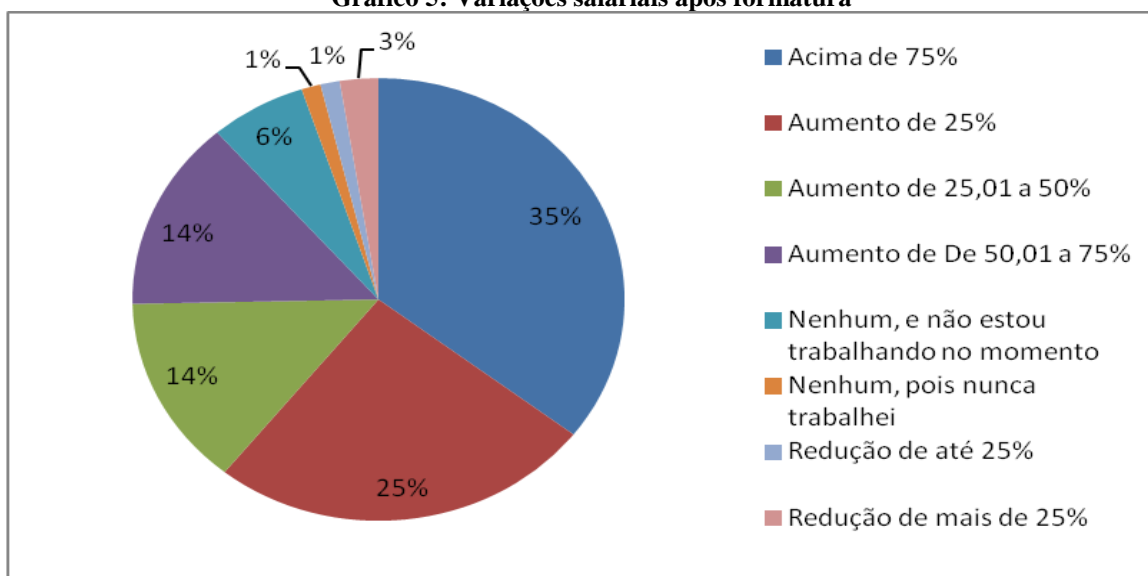
**Tabela 18: Desligamentos por ano**

<b>Ano/semestre de formatura</b>	<b>Desligamentos</b>					<b>Total geral</b>
	2012	2013	2014	2015	2016	
2012/1		1	1			2
2012/2	1		2	1		4
2013/1	1		4			5
2013/2	1	1	1	1	2	6
<b>Total geral</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>17</b>

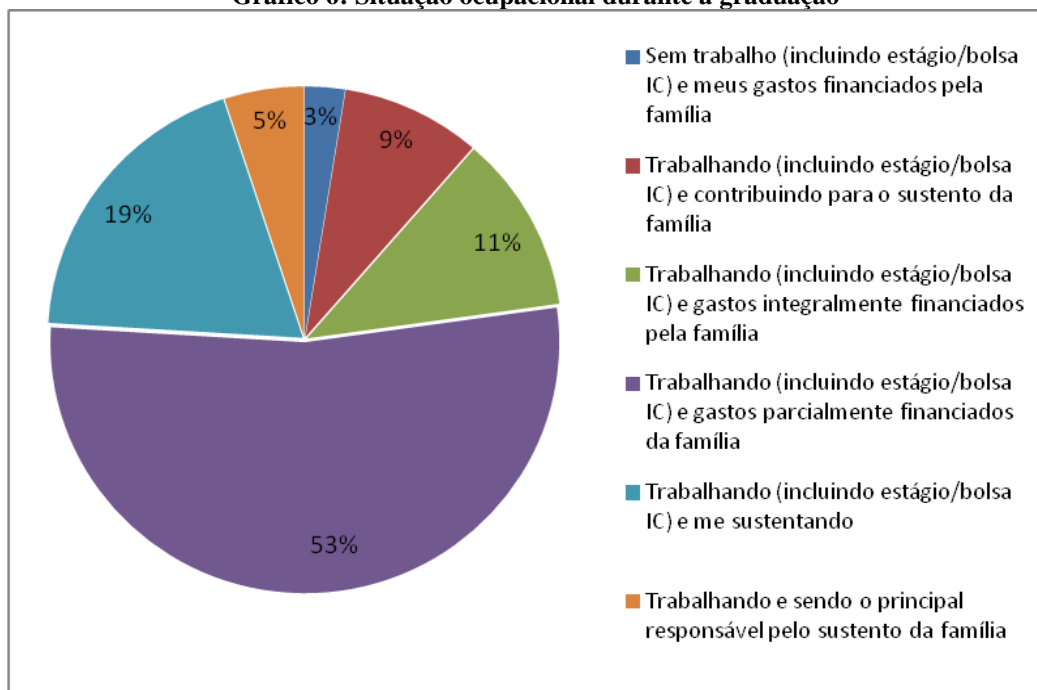
O ano com maior frequência entre os respondentes foi 2014. Nota-se, através da tabela, que a maior incidência de desligamentos ocorre com os alunos egressos de 2013 (de ambos os semestres), que totalizaram 65% dos casos, com 11 respostas. Os desligamentos se acentuam notadamente no ano de 2014, dados os primeiros sinais da crise econômica que se iniciava.

Quando ao percentual de variação salarial após a formatura, os resultados foram agrupados e apresentados no gráfico 5.

Verifica-se que a maioria dos respondentes declarou ter recebido algum aumento. Os principais aumentos foram na faixa “acima de 75%”, com 35% do total, seguido pela faixa “até 25%”, com 25% do total. Nas faixas positivas, o consolidado de respostas sinalizando aumentos ficou em 89%, o que comprova o retorno positivo da graduação em termos financeiros na maioria dos casos. Os casos de redução totalizaram 4% das respostas, enquanto os que nunca trabalharam ou não atuavam no momento somaram, juntos, os 7% finais. O caso de nunca ter trabalhado teve uma única incidência, mostrando-se um caso isolado.

**Gráfico 5: Variações salariais após formatura**

Em relação à situação ocupacional durante o curso, buscou-se verificar o perfil econômico dos alunos durante a trajetória acadêmica. O gráfico abaixo apresenta os resultados obtidos.

**Gráfico 6: Situação ocupacional durante a graduação**

Observa-se que maioria dos alunos já trabalhavam de alguma forma durante o período universitário. 53% exerciam atividade com gastos parcialmente financiados pela família; já 19%, além de atuar profissionalmente, eram os principais responsáveis pelo próprio, isso é

corroborado pela questão da faixa etária desse público-alvo, que demonstrou bastante elasticidade, indo de 24 anos até 47. Ou seja, é possível verificar a coexistência de todos os perfis nesse período acadêmico: desde aqueles que apenas estudavam, com gastos integralmente financiados pela família até os casos em que o aluno, além de trabalhar, ainda era o principal responsável pelo sustento familiar.

Os casos em que o aluno não exercia nenhuma atividade totalizaram apenas 3%, ou seja, praticamente todos procuraram a sua inserção profissional durante a graduação, seja através de estágios, bolsa de iniciação científica ou emprego propriamente dito. Para fins dessa pesquisa, considerou-se as modalidades de estágio e de bolsas como formas de trabalho, e que de fato são atividades profissionais.

A questão 19 – “Sabe-se que há diversas variações na denominação dos cargos, ainda assim, em qual das opções abaixo o seu cargo mais se aproxima?” – buscou verificar o enquadramento dos principais cargos ocupados nas organizações. O quadro abaixo demonstra os resultados obtidos.

**Tabela 19: Cargos ocupados atualmente**

<b>Cargo atual</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Gerência/Diretoria	16	21%
Nível Analista Jr	15	20%
Nível Especialista/Coordenador	14	18%
Nível Analista Pleno	12	16%
Nível Analista Sênior	9	12%
Nível Assistente	5	7%
Sócio/Proprietário	2	3%
Outros	3	4%
<b>Total geral</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

Verifica-se que os cargos de gerência e diretoria, com frequência de 16 respostas e representando 21% do total aparecem em destaque, no entanto, o cargo de analista Jr aparece quase tecnicamente empatado em termos percentuais. Os principais cargos ocupados enquadram-se na categoria de Analista, visto que somando os três níveis desse cargo chegamos a 47% do total, superando fortemente os cargos gerenciais. Vale ressaltar que o tempo médio de análise é de 03 anos após a formatura, ou seja, os egressos, em sua maioria, ainda estão no início da construção de suas carreiras, o que justifica em parte o percentual verificado em cargos de gestão.

Os cargos de assistente e auxiliar aparecem com pouca frequência, representando 8% do total e os cargos de sócio ou proprietário representaram apenas 3% das ocupações.



Essa primeira parte do questionário buscou dados sobre o perfil socioeconômico do público-alvo, suas atuais ocupações, principais mudanças no período posterior à graduação, nível de satisfação atual, preocupações com a qualificação, entre outras. No segundo bloco do questionário, são abordados alguns aspectos intrínsecos da inserção (como autonomia, adequação ao nível de conhecimentos, melhoria na qualidade de vida com o trabalho, etc), baseados nas percepções pessoais dos avaliados, bem como são retomadas algumas questões sobre os impactos da crise econômica no processo após a inserção profissional.

#### **4.3. Percepções sobre a inserção profissional**

A questão 20 trouxe um bloco contendo 18 afirmações relativas à inserção profissional e aos aspectos verificados nas organizações em que os avaliados atuavam, em que os respondentes deveriam indicar em que medida concordavam ou não com cada uma, em uma escala de 1 à 5 – sendo 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”. Inicialmente, os dados foram agrupados; as médias, medianas e modas foram calculadas em software específico, e os resultados são expostos na tabela 20, ordenados em ordem decrescente de médias.

Em uma análise inicial, verifica-se apenas 03 assertivas com média acima de 4,0: “sou o principal responsável pela minha qualificação profissional” (4,39); “posso autonomia para realizar minhas tarefas” (4,04) e “o curso permitiu melhorar minha situação socioeconômica” (4,01). As mesmas apresentaram moda igual a 5 e variâncias relativamente baixas, iguais ou inferiores a 1,5, conforme os resultados da tabela.

Assim, é possível verificar que os egressos assumem seu protagonismo em relação à qualificação profissional, o que mostra a quebra de um antigo paradigma o qual atribuía tal responsabilidade às organizações, de forma equivocada, visto que essa deve uma responsabilidade pessoal, mas complementada através de programas de capacitação organizacionais. Esse primeiro item é corroborado por anteriores que mostraram o alto índice de egressos que seguiram seus estudos com pós-graduação, mestrado e cursos de qualificação em geral.

Percebe-se também um alto grau de autonomia declarado pelos respondentes, bem como a melhoria na qualidade de vida proporcionada pela formação universitária. A menor média verificada foi da assertiva “a crise econômica afetou no processo de inserção após a formatura”, com média de 2,27 e moda 1, o que demonstra o baixo impacto da crise econômica na inserção profissional.

**Tabela 20: Percepções sobre a inserção**

		<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>Variância</b>
3	Sou o principal responsável pela minha qualificação profissional	<b>4,39</b>	5	0,99
1	Possuo autonomia para realizar minhas tarefas	<b>4,04</b>	5	1,27
11	O curso permitiu melhorar a minha situação sócioeconômica	<b>4,01</b>	5	1,5
8	A experiência profissional durante a graduação foi essencial para a inserção após a formatura	<b>3,72</b>	5	1,9
7	A formação recebida na instituição me possibilitou ascensão profissional	<b>3,65</b>	4	1,51
16	Em geral nos postos de trabalho que já ocupei possuía autonomia para realizar as tarefas	<b>3,59</b>	4	1,06
17	Considero minha atual ocupação de acordo com meu nível de conhecimento/competência	<b>3,34</b>	4	1,61
14	Tive que buscar cursos fora da minha instituição de ensino para complementar minha formação para o mercado de trabalho	<b>3,29</b>	4	1,67
13	Foi por meio do curso de Administração que atingi minhas expectativas profissionais	<b>3,1</b>	3	1,58
5	Recebo remuneração inferior ao meu nível de qualificação	<b>2,96</b>	3	1,99
9	Meus amigos mais próximos e meus familiares me ajudaram a me inserir no mercado de trabalho	<b>2,77</b>	1	1,92
6	Uma pessoa com menos qualificação que eu poderia realizar as atividades que desempenho na organização	<b>2,72</b>	2	1,77
4	Ocupo uma vaga de emprego inferior ao meu nível de qualificação	<b>2,67</b>	1	2,22
12	A rede de contatos que construí no ensino superior foi importante para eu conseguir me inserir no mercado de trabalho	<b>2,67</b>	2	1,92
2	A instituição na qual trabalho não possui um sistema claro de progressão de carreira	<b>2,63</b>	3	1,77
15	Durante o curso percebi ações da instituição de ensino para auxiliar minha inserção profissional	<b>2,58</b>	3	1,63
10	Agências de emprego e de estágio formam importantes para eu conseguir entrar no mercado de trabalho	<b>2,42</b>	1	2,17
18	A crise econômica afetou no processo de inserção após a formatura	<b>2,27</b>	1	1,79

Em relação ao item 2 - relativo à existência de um sistema claro de progressão de carreira – os dados são detalhados e apresentados na tabela 21. De acordo com Pontes (2007, p. 343), “carreira é decisão e responsabilidade do profissional. Cabe à empresa, no entanto, desenvolver e manter programa de carreiras, que propicie o desenvolvimento e crescimento profissional.”. Assim, verifica-se que a responsabilidade pela gestão da carreira é do próprio

indivíduo, porém é necessário o suporte organizacional no sentido de promover políticas de desenvolvimento e crescimento.

**Tabela 21: Sistema de progressão de carreira na organização**

<b>Escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
1. Discordo totalmente	20	25%	25%
2	18	23%	48%
3. Não concordo nem discordo	23	29%	77%
4	7	9%	86%
5. Concordo totalmente	11	14%	100%
Total	79	100%	100%

Com base na tabela, percebe-se que 48% dos respondentes discordaram sobre existir um sistema de progressão de carreira, um fator negativo na avaliação da inserção qualificante e que impacta diretamente na rotatividade das organizações. Ainda, apenas 23% declararam que a organização possuía um sistema claro de progressão.

Em relação ao item 4 – “ocupo uma vaga de emprego inferior ao meu nível de qualificação” – verificou-se a média de 2,67 e moda 1, ou seja, a maioria percebe que sua remuneração não é inferior à atual qualificação. Detalhando as respostas obtidas, no entanto, percebe-se que 28% dos respondentes concordaram com a afirmação (respostas 4 e 5). Cruzando os dados, percebe-se a incidência de pessoas que ocupavam cargos de gestão e, ainda assim, declararam que ocupação era inferior ao seu nível de qualificação. Portanto, uma variável bastante subjetiva e relacionada ao autoconhecimento.

No item 5 – “recebo remuneração inferior ao meu nível de qualificação” – com média de 2,96 e moda 3, foi possível perceber um certo grau de insatisfação salarial. Analisando os resultados, verifica-se que 38% concordaram com a assertiva. Analisando detalhadamente essa questão, cruzou-se os dados do item 5 com o item 4, conforme demonstrado no quadro abaixo.

**Tabela 22: Cruzamento entre os itens 4 e 5 da questão 20**

	<b>5. Recebo remuneração inferior ao nível qualificação</b>					
	1	2	3	4	5	Total
<b>4. Ocupo uma vaga de emprego inferior ao meu nível de qualificação</b>	17	5	3	1	1	27
		4	3	2		9
	1	1	11	5	2	20
		1	2	5	1	9
			1	3	10	14
	18	11	20	16	14	79

Verifica-se que a resposta cruzada de maior frequência foi em relação à discordância em receber remuneração e ocupar cargo inferior ao nível de qualificação, representando 22,5% do total. Através do cruzamento, foi possível perceber também 19 respostas concordantes com as duas assertivas, ou seja, além de receber remuneração inferior à qualificação, ainda ocupavam cargo inferior, representando 24% do total.

Assim, é possível constatar que pelo menos 24% estava insatisfeito com os dois aspectos abordados, o que pode impactar na insatisfação com o trabalho de um modo geral e até mesmo em rotatividade, vez que quando não há a percepção de um equilíbrio entre contribuições pessoais e retornos da organização, a tendência é procurar uma nova oportunidade.

Por outro lado, a questão 17, relativa à adequação entre ocupação atual e nível de conhecimento e competência, com média de 3,34 e moda 4, apresentou um total de 39 respostas concordantes com a assertiva, representando 49% dos resultados, enquanto 24% mostraram-se indiferentes. Por último, com frequência de 21 respostas e 26,6% de representação, aparecem os que discordaram dessa adequação, índice superior ao de insatisfação verificado no cruzamento anterior.

Cabe ressaltar, em última análise, que a retribuição decorrente da qualificação nem sempre se dá de forma imediata, como foi verificado, por exemplo, em relação aos aumentos de remuneração e trocas de cargo de após a graduação, na questão 17, em que se percebeu que na maioria dos casos os aumentos e mudanças de cargos ocorreram somente após um ou dois anos do término do curso.

Corroborando o item anterior, os resultados da afirmação 6 - “uma pessoa com menos qualificação que eu poderia realizar as atividades que desempenho na organização” aparece com uma das mais baixas médias (2,72) e moda 2. Logo, percebe-se que poucos consideraram que suas atividades poderiam ser exercidas por alguém com menor qualificação, o que indica a adequação entre qualificação e ocupação atual, ainda que haja casos em que essa adequação não seja percebida pelos respondentes.

A afirmativa 7 - “a formação recebida na instituição me possibilitou ascensão profissional” - apresentou resultados bastante positivos em relação ao impacto da graduação na situação profissional, e os dados são detalhados na tabela 23.

É possível verificar que o percentual acumulado de discordância ficou em 23%, representando os casos em que, na visão do respondente, não houve ascensão profissional advinda da formação. Todavia, os casos em que a ascensão foi verificada somaram 52 respostas e representam 66% do total, número quase três vezes maior face aos que não

concordaram. A frequência de respostas indiferentes ficou em 9, representando 11% do total. Destarte, verificou-se que, na maioria absoluta dos casos, o curso de administração proporcionou, de fato, ascensão profissional, algo esperado ao final do ciclo acadêmico e início da vida profissional e que se confirmou nesse sentido.

**Tabela 23: Formação recebida e ascensão profissional**

<b>Escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
1. Discordo totalmente	5	6%	6%
2	13	16%	23%
3	9	11%	34%
4	30	38%	72%
5. Concordo totalmente	22	28%	100%
Total	79	100%	100%

Em relação aos fatores de influência na inserção profissional, as questões 8 – “a experiência profissional durante a graduação foi essencial para a inserção após a formatura” (3,72); 9 “meus amigos mais próximos e meus familiares me ajudaram a me inserir no mercado de trabalho” (2,77) ; 10 “Agências de emprego e de estágio formam importantes para eu conseguir entrar no mercado de trabalho” (2,42) e 12 “a rede de contatos que construí no ensino superior foi importante para eu conseguir me inserir no mercado de trabalho” (2,67) apresentaram os principais mecanismos que podem auxiliar na inserção profissional de alguma forma. Os resultados mostram que, entre as opções, a de maior relevância e concordância por parte dos avaliados foi a experiência profissional obtida durante a graduação, configurando-se como um dos principais fatores que facilitaram o ingresso no mercado de trabalho. Por outro lado, apesar da importância do estágio na inserção, a relevância das agências foi relativamente baixa na visão dos respondentes.

A importância das agências de emprego e estágio teve a menor média entre as quatro questões, e moda igual a 1. A influência de amigos e familiares e da rede de contatos para o processo de inserção também se mostraram com baixas médias, com modas entre 1 e 2 porém com altas variâncias. As agências de emprego e estágio já haviam mostrado pouca relevância como forma de inserção, com base nos resultados obtidos na questão 5, em que a mesma mostrou apenas 4% de representatividade entre as formas de acesso, enquanto as indicações, somadas, representaram 32%.

Em relação à influência da experiência profissional, verificou-se que apenas 13 respondentes discordaram que a mesma foi essencial para o processo de inserção, representando 16%, com base nos resultados detalhados na tabela 24.

**Tabela 24: Experiência profissional foi essencial para a inserção**

<b>Escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
1. Discordo totalmente	10	13%	13%
2	3	4%	16%
3	19	24%	41%
4	14	18%	58%
5. Concordo totalmente	33	42%	100%
Total	79	100%	100%

Os que concordaram com a afirmação somaram 59%, com frequência de 47 respostas. Assim, conclui-se que experiência profissional obtida durante o curso pode ser considerada um fator crítico para o sucesso da inserção profissional, com baixo índice de discordância verificado. Todavia, há casos de inserção inicial, como em programas de estágio, em que a mesma não é um pré-requisito; posteriormente, no entanto, em uma possível busca por trabalho efetivo, a mesma ganha relevância ainda maior e se torna um fator crítico, dada a competitividade do mercado de trabalho atual.

Relativamente às expectativas profissionais, o item 13 – “foi por meio do curso de administração que atingi minhas expectativas profissionais” – detalhados na tabela 25, verifica-se a média de 3,01 e moda 3. Comparando esse resultado com aqueles obtidos na pesquisa de carreira, realizada em 2012, verifica-se exatamente a mesma média, o que confirma que a percepção se manteve. A escala 3 foi a de maior frequência observada, com 24 respostas e representando 30% do total. As respostas concordantes somaram 32 e representaram 41% do total, superando às discordantes, que ficaram em 29%.

**Tabela 25: Expectativas profissionais através do curso**

<b>Escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
1. Discordo totalmente	12	15%	15%
2	11	14%	29%
3	24	30%	59%
4	21	27%	86%
5. Concordo totalmente	11	14%	100%
Total	79	100%	100%

Assim, pode-se concluir que, para a maioria dos respondentes, não foi através do curso de administração que atingiram suas expectativas profissionais, dado o baixo percentual de concordância (41%) e alto grau de indiferença. Esse resultado pode justificar, em parte, o alto percentual de egressos que seguiram seus estudos e mantiveram programas de

qualificação, já que a graduação é apenas a primeira etapa de um ciclo de educação que deve ser contínuo.

O item 14 – “tive que buscar cursos fora da minha instituição de ensino para complementar minha formação para o mercado de trabalho” – com média 3,29, moda 4, confirma a necessidade apontada pelos egressos de complementar sua formação para o ingresso no mercado de trabalho. O item é detalhado na tabela abaixo.

**Tabela 26: Necessidade de busca de qualificação extracurricular**

<b>Escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
1. Discordo totalmente	11	14%	14%
2	10	13%	27%
3	17	22%	48%
4	27	34%	82%
5. Concordo totalmente	14	18%	100%
Total	79	100%	100%

Percebe-se que o percentual de concordância chegou a 41 respostas, representando 52% do total, sendo a escala 4 a de maior frequência verificada. Assim, conclui-se que para a maioria foi necessário buscar cursos extracurriculares, de forma a complementar a graduação para a efetiva entrada no mercado de trabalho. Essa conclusão corrobora a tese das novas exigências do profissional em um ambiente dinâmico e competitivo como o atual, em que o conhecimento não se limita ao advindo do ambiente acadêmico, conforme a visão de Pastore (2008). Ainda, o perfil do novo administrador é de um eterno aprendiz, ou seja, assim como outros profissionais, este deverá seguir continuamente se aperfeiçoando para manter sua empregabilidade. (LIMA, 2000).

Em relação ao item 16 “– Em geral nos postos de trabalho que já ocupei possuía autonomia para realizar as tarefas” –, verificou-se que a média (3,34) foi inferior à questão 1, relativa ao nível de autonomia atual (4,04). Ou seja, a autonomia afirmada sobre as atuais ocupações é superior em relação àquela verificada nos postos já ocupados de forma geral, possivelmente devida às mudanças de cargo e de organizações verificadas nos primeiros itens deste trabalho.

O último item desta questão – “a crise econômica afetou no processo de inserção após a formatura” – apresentou a menor média de todas (2,27) e moda 1 e os resultados foram detalhados na tabela 25. Ou seja, observa-se que 49 das respostas discordaram da questão, representando 62%, enquanto os que concordaram apenas 20%, com frequência de 16 respostas. Assim, pode-se concluir que para a maioria dos respondentes não houve impacto da crise econômica no processo de inserção, conforme dados detalhados na tabela abaixo.

**Tabela 27: Impacto da crise no processo de inserção**

<b>Escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
1. Discordo totalmente	32	41%	41%
2	17	22%	62%
3	14	18%	80%
4	9	11%	91%
5. Concordo totalmente	7	9%	100%
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

O baixo impacto se justifica, em parte, pelo fato de a maioria dos egressos já estarem inseridos no momento da formatura e pela crise ter iniciado em 2014, porém com impacto maior apenas a partir de 2015, período em que maioria já atuava profissionalmente. O impacto, ainda que reduzido, se deu no processo pós-inserção e essa investigação é feita através da questão 31, aplicada em formato aberto e analisada na sequência deste trabalho.

#### **4.5. Crise econômica e impactos na inserção profissional**

A última questão, aplicada em formato aberto e não estruturada, buscou verificar os impactos da crise econômica no processo de inserção profissional. A questão também foi de resposta facultativa.

Entre as 51 respostas obtidas, verificou-se que 27 declararam não sentir nenhum impacto da crise, representando 53% do total, um percentual significativo que corrobora um dos itens da questão 20, a qual avaliou o impacto da crise através da escala de Likert – com a mesma apresentando uma baixa média em relação às demais.

**Tabela 28: Formas de impacto da crise econômica**

<b>Impactos da Crise</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Não impactou	27	53%
Impactou negativamente	23	45%
Impactou positivamente	1	2%
<b>Total geral</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Em contrapartida, nas demais respostas, o que se percebeu foi que houve impactos, porém na maioria dos casos foi no processo de pós-inserção, como em redução de promoções e progressões, diminuição de oportunidades em geral no mercado, aumento de



concorrência nas melhores posições de trabalho, reduções salariais e redução de concursos públicos. Em poucos casos o desligamento foi apontado. Os impactos de forma negativa incidiram em 23 respostas, representando 45%.

É importante ressaltar que devido à questão ter sido aplicada em formato aberto, buscando um aprofundamento dos possíveis impactos da crise, alguns optaram por não responder, haja vista que a pergunta aparece também na questão 20, na qual foi avaliada através da escala de Likert.

A seguir, serão reproduzidas algumas das principais respostas obtidas em cada categoria, evitando a repetição, visto que muitas mostraram respostas semelhantes em síntese.

Na categoria “não impactou”, as principais respostas são reproduzidas abaixo:

- *“Não impactou. Sempre busquei manter uma boa rede de contatos, me atualizar profissionalmente e desempenhar um bom trabalho, o que me propiciou um bom crescimento na carreira.”*
- *“Não impactou, entrei no mercado de trabalho quando não havia crise. Porém fui demitida da minha empresa em junho de 2016 por corte de gastos, mas em recoloquei no mercado em menos de 2 meses.”*

Na categoria “impactou negativamente”, entre as principais respostas, destacaram-se as seguintes:

- *“Com a crise, a inserção no mercado de trabalho tornou-se mais competitiva pelo grande número de pessoas procurando emprego, impactando diretamente nas vagas oferecidas, fazendo as empresas a serem mais seletivas na escolha de candidatos, direcionando esforços na seleção de profissionais com conhecimentos e habilidades mais especializados.”*
- *“Para mim não impactou a inserção, mas impactou após estar trabalhando. Fui desligada devido a redução das vendas da empresa.”*
- *“Eu sou funcionário público e mesmo assim percebi que vários processos seletivos deixaram de ser feitos ou foram postergados devido à crise. Na iniciativa privada o impacto foi sem dúvida nenhuma muito mais forte, pois vários colegas meus de EA que estavam relativamente bem empregados foram demitidos de uma hora para outra.”*

Na categoria “impactou positivamente”, a única resposta verificada é reproduzida a seguir:

- *“Impactos positivamente, pois gerou uma oportunidade de emprego em uma empresa que estava sendo fortemente afetada pela crise. Fui contratado para auxiliar na profissionalização da empresa.”*

Com base nas respostas, é possível perceber as diferentes visões de cada respondente. Na maioria dos casos, os mesmos informaram já estar trabalhando antes do advento da crise, por isso, o impacto se deu de forma bastante reduzida. Caso a pesquisa fosse aplicada com os formandos do presente ano, possivelmente os impactos seriam maiores.

Os principais impactos negativos informados podem ser resumidos em: escassez de boas oportunidades, redução de promoções e progressões salariais, dificuldades para abertura de novos negócios, aumento de concorrência no mercado em geral e redução de concursos públicos. Com isso, confirma-se o impacto reduzido da crise no processo final de inserção profissional dos alunos egressos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competitividade atualmente vivenciada no âmbito organizacional, a nova conjuntura econômica brasileira e as diversas mudanças que permeiam as relações de trabalho impactam diretamente nos processos de inserção profissional. Esse processo, conforme visto, não pode ser analisado unicamente em relação ao efetivo ingresso em uma posição de trabalho, dados os modelos que os processos de pós-inserção podem configurar.

Nesse contexto, o presente trabalho buscou identificar como sucedeu o processo de inserção profissional dos alunos egressos do curso de administração da UFRGS, notadamente em relação aos processos de pós-inserção. Para isso, delimitou-se como público-alvo os egressos do período de 2012 à 2013, tornando possível, assim, uma avaliação levando em consideração um período de, no mínimo, três anos de vida profissional. Esse período delimitado proporcionou uma análise da etapa final da inserção profissional.

De forma a tornar possível o objetivo proposto, foi adotada a orientação predominantemente quantitativa descritiva, iniciando através da pesquisa exploratória, com o intuito de conhecer e aprofundar melhor as questões que configuraram o questionário final. Para isso, foi estruturado um modelo de questionário que foi aplicado no formato online, enviado diretamente por e-mail ao público-alvo selecionado. Dadas as limitações de tempo e de comunicação, obteve-se 79 respostas, representando uma amostra de aproximadamente 21%.

O método de amostragem adotado, portanto, foi a não probabilística, que confia no julgamento do pesquisador e a forma de aplicação dos questionários se deu através da plataforma “Google forms”, facilitando o contato com esse público-alvo, que não mais possuía vínculo com a universidade.

A partir do objetivo principal, foram definidos cinco objetivos específicos, com vistas à operacionalização do objetivo central, considerando, para tanto, o processo de inserção profissional dos egressos, o perfil socioeconômico, trajetórias profissionais, percepções, impactos da crise econômica e adequação do curso de administração.

O primeiro objetivo específico foi verificar a sequência da inserção profissional dos alunos após o ciclo acadêmico, e para tanto, através da aplicação dos questionários e da análise dos dados, foi possível delinear essa sequência. Verificou-se, inicialmente, que

grande maioria dos respondentes estava inserida profissionalmente; tal índice ficou em 92,4%, mostrando-se superior até mesmo ao índice de ocupação registrado na pesquisa nacional do CFA (o qual ficou em 87%). Notou-se que maioria atuava em organizações privadas (51%) e de grande porte (55%). O nível de empreendedorismo demonstrado pelos respondentes, todavia, foi extremamente baixo, visto que grande maioria ocupava cargos em organizações – públicas ou privadas. O índice de alunos que criaram seu próprio negócio ou atuavam na condição de sócio ficou em 7%. Assim, esse baixo índice torna-se um fator preocupante e que tem sua origem também no sistema educacional. O empreendedorismo é uma atividade essencial para o desenvolvimento econômico de um país e deve ser fomentado.

Em relação à situação ocupacional, verificou-se que 89% dos respondentes atuando em cargos de analista, especialista/coordenador ou gerência, cargos em que na maioria das organizações é exigido nível superior, ou seja, na maioria dos casos houve compatibilidade entre a formação recebida e cargos ocupados. Ainda, 86% declararam já estar inseridos antes mesmo da formatura, enquanto 90% estavam inseridos em até 12 meses após a conclusão do curso. A maioria dos egressos está inserida em organizações que se preocupam em manter programas permanentes de qualificação (seja através de cursos auto-organizados ou outras formas de incentivos) e gestão de mão de obra, apresentam alto índice de autonomia e de satisfação em relação às suas atividades, bem como atuam com vínculos contratuais formais e estáveis. Logo, considera-se como qualificante o modelo de pós-inserção predominantemente adotado pelas organizações da qual os respondentes faziam parte, conforme a visão de Cordeiro (2002).

Nesse primeiro objetivo, portanto, concluí-se de modo geral que os alunos obtiveram sucesso no seu processo de inserção profissional, dado o alto índice de empregabilidade, de qualificação do processo pós-inserção e, por conseguinte, de adequação profissional ao mercado de trabalho. Nesse sentido, verificou-se, ainda, que muitos procuraram se inserir durante a graduação, devido às maiores possibilidades nesse período, como estágios, bolsas de iniciação, trabalhos em empresas juniores, entre outras formas. Os cargos ocupados e as remunerações apresentadas mostraram-se, em sua maioria, compatíveis com a qualificação adquirida.

A segunda questão foi relativa ao perfil socioeconômico dos egressos e suas percepções sobre a etapa final do processo de inserção. O gênero masculino apareceu com maior proporção (59%); a média de idades verificada foi de 29 anos, com 77% dos respondentes com até 30 anos. Há predominância de pessoas brancas (91%) e, ainda, de

solteiros (57%). Verificou-se que a maioria destes é oriunda da rede privada de ensino (74%) e exerciam atividade profissional durante a graduação (97%). As faixas de renda familiar caracterizaram uma situação privilegiada em relação à média brasileira, na qual a maioria se enquadrava nas categorias de classes A, B1 e B2, de acordo com os critérios da ABEP – divulgados em 2015.

A maioria dos avaliados ingressou na universidade através do acesso universal, haja vista que o advento das cotas foi apenas em 2008. Dessa forma, o perfil verificado se aproxima muito àquele tradicional, que por muito tempo configurou o sistema público de ensino superior e que não reflete a diversidade étnica e socioeconômica brasileira, mas que mudou consideravelmente no decorrer dos últimos anos, notadamente com o advento do sistema de cotas para negros (25%) e egressos de escolas públicas (25%).

Os pais desses alunos, na maioria dos casos, apresentaram nível superior (completo ou cursando), configurando uma influência indireta no ingresso dos filhos no ensino superior. A remuneração média individual se mostrou compatível com a qualificação obtida e acima da média do mercado brasileiro para administradores, corroborando uma situação privilegiada, agora individualmente inscrita.

As principais percepções sobre o processo de inserção podem ser resumidas em:

- O reconhecimento dos alunos em relação ao seu protagonismo no processo de qualificação profissional contínua (questão 20);
- A confirmação de que a formação recebida proporcionou, de fato, a ascensão profissional (66% de concordância);
- A experiência profissional obtida durante o curso como um fator chave para a inserção profissional, com 59% de concordância, dada a atual competitividade do mercado de trabalho;
- A necessidade de busca de qualificação extracurricular de forma a complementar a formação e as exigências do mercado.

Assim, de modo geral, as percepções corroboram a postura pró-ativa dos alunos em relação à condução de sua qualificação, bem como o caráter do curso como promotor de realização e ascensão profissional. As experiências, notadamente através da inserção inicial ainda durante o curso, conforme já visto, justificam o alto índice de empregabilidade desses alunos egressos. Finalmente, as exigências naturais de um ambiente dinâmico e altamente competitivo como o atual demandam qualificações externas ao ambiente acadêmico, e nessa

lógica os alunos souberam procurar e suprir as lacunas existentes entre o sistema de ensino e exigências de qualificação por parte do mercado.

O terceiro objetivo foi identificar e analisar as trajetórias dos alunos nesse ínterim, notadamente suas principais evoluções, mudanças na carreira e a satisfação profissional. Em relação às mudanças, verificou-se, apesar de grande maioria ter se inserido ainda durante a graduação, observou-se rotatividade dos mesmos nesse período de análise. No total, 56% declararam ter trocado de organização: 37% uma única vez, 15% duas vezes e 4% trocaram três ou mais vezes. As mudanças de cargo também foram verificadas em 51 respostas, representando 65% do total, e os aumentos salariais figuraram em 75% dos casos. As mudanças derivadas de desligamentos e reduções salariais apareceram com frequências e percentuais bem menores, de 22% e 14%, respectivamente; já as variações salariais indicaram que 89% dos avaliados obtiveram algum aumento pecuniário após a conclusão do curso.

Além disso, identificou-se que para 72% dos respondentes o curso possibilitou a melhoria da sua condição socioeconômica, além da ascensão profissional, conforme já citado; esta última, porém, em percentual menor (66%). Ou seja, a melhoria socioeconômica, em alguns casos, se deu independentemente da ascensão profissional.

Em relação à satisfação profissional, verificou-se que 67% declararam estar satisfeitos com a atual ocupação, enquanto 15% estavam insatisfeitos e procurando nova oportunidade. O alto índice de satisfação corroborou outros itens da pesquisa, sendo este um importante indicador de um modelo qualificante de pós-inserção.

Assim, em síntese, a trajetória dos egressos apresentou diversas mudanças, em sua maioria positivas, e significativa rotatividade dentro das organizações. Devido aos avaliados terem concluído o curso entre 2012 e 2013, foi possível aproveitar o final de um ciclo positivo na economia, este que durou até o final de 2014, em que o país apresentava taxas positivas de crescimento do PIB e, conseqüentemente, isso se refletiu em melhores oportunidades de trabalho, o que justifica, em parte, essas mudanças ocupacionais. A percepção dos mesmos, em sua maioria, converge em relação à melhoria da situação socioeconômica através da formação obtida, corroborando o retorno positivo entre formação e mercado de trabalho.

O quarto objetivo específico almejou verificar os impactos da atual crise econômica no processo de inserção profissional, constatando-se que, de fato, houve impactos, porém de forma bastante reduzida, quando comparados a outros segmentos da população, por exemplo. Na principal questão da pesquisa, constatou-se que 62% dos avaliados

discordaram em relação ao impacto da crise, enquanto 20% concordaram sobre a assertiva. Assim, devido ao processo de inserção da maioria dos respondentes ter ocorrido durante o curso, o impacto verificado se deu de forma reduzida, haja vista que grande maioria já estava no mercado de trabalho. Na última questão desta pesquisa, aplicada de forma aberta e não estruturada, obteve-se um aprofundamento dos possíveis impactos da recessão, em que 45% declarou haver impacto de forma negativa, enquanto apenas 2% visualizaram oportunidades com essa mudança ambiental.

Com base nas respostas dessa questão, é possível concluir que os impactos negativos – em percentual reduzido – se deram predominantemente no período pós-inserção, em relação ao aumento de competitividade nas melhores oportunidades, redução de promoções e progressões na carreira, reduções salariais e desligamentos. No entanto, ainda que tenha se confirmado os impactos negativos na vida profissional dos egressos, o nível de empregabilidade se mostrou elevado, indicando que até mesmo nos casos de desligamentos, houve uma rápida recolocação, corroborando o alto índice de adequação às exigências do mercado.

Por fim, o último objetivo buscava propor melhorias para o curso de administração em relação à inserção profissional com base nas respostas obtidas, caso se mostrassem necessárias. A questão 20, em uma das assertivas, questionou sobre a percepção relativa à existência de ações, por parte da universidade, para auxílio no processo de inserção dos alunos; obtendo, porém, uma das menores médias verificadas (2,58 e moda 3), confirmando que na visão de 47% do público respondente, não foram identificadas ações nesse sentido. Com isso, torna-se necessária a estruturação de ações visando aproximar academia e mercado de trabalho, além de orientações de carreira aos alunos.

Ainda, foi possível analisar que a grande maioria precisou de qualificações extracurriculares para conseguir se inserir, indicando que a formação acadêmica, isoladamente, não garante uma inserção qualificante, sendo necessária uma revisão da estrutura curricular em relações às principais competências requeridas de um administrador, de forma a identificar essas lacunas e aprimorar o curso de maneira contínua, alinhando-o com as exigências organizacionais.

Em relação às ocupações atuais, o baixo nível de empreendedorismo (inferior a 10%) se mostrou surpreendente, uma vez que o curso de administração, mais do que qualquer outro, deve fomentar essa prática cada vez mais. A atual estrutura curricular do curso prevê apenas uma disciplina de empreendedorismo e ainda de caráter eletivo, o que converge para o resultado verificado. Além de disciplinas de caráter obrigatório, a pesquisa e a extensão

podem alinhar-se e estruturar novas ações complementares e de incentivo ao pensamento empreendedor dos alunos, dada a importância dessa filosofia para o desenvolvimento econômico do país.

Ao analisar a etapa final da inserção profissional dos egressos, foi possível entender a importância do processo de pós-inserção, notadamente através das políticas de gestão de pessoas adotadas pelas organizações, conforme a visão de Cordeiro (2002), que qualificam e configuram essa importante etapa da vida profissional. Além disso, a visão meramente econômica desse processo vai de encontro às principais conclusões obtidas, não sendo constatado nesse estudo, de forma geral, precarização das relações de trabalho, tampouco inserção não-adequada, dadas as características específicas do público-alvo.

No que diz respeito às limitações da pesquisa, as principais foram: o tempo, em virtude do prazo inferior a dois meses para a aplicação dos questionários e a comunicação com os alunos egressos, em vista da falta de vínculo ativo com a universidade e pelo contato ter sido unicamente por e-mail, o que dificultou a obtenção de uma amostra maior.

Enfim, considerando a importância do prosseguimento dos estudos nessa temática, as sugestões de estudos futuros são:

- a) Ampliar os estudos em relação ao ensino do empreendedorismo nas faculdades de administração, podendo estabelecer comparações entre a UFRGS e demais universidades e, sobretudo, buscar as efetivas causas do baixo índice verificado;
- b) Analisar o impacto social do advento do sistema de cotas desta universidade, notadamente em relação a mudança do perfil socioeconômico dos alunos;
- c) Estender a presente pesquisa, com as devidas adaptações, aos egressos de demais cursos superiores de Porto Alegre e/ou região metropolitana;
- d) Aplicar estudos em relação à inserção profissional dos alunos e egressos do curso de Administração pública e social desta universidade.



## REFERENCIAS

- BCB. BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Histórico de metas de inflação no Brasil.** Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/Pec/metast/TabelaMetastResultados.pdf>> Acesso em: 28 set. 2016.
- BLESSMANN, C. B. **Perspectivas profissionais e planejamento de carreira dos estudantes de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). Porto Alegre: 2012. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/72991/000891653.pdf?sequence=1>>. Acesso em 9 out. 2015.
- CFA. CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Pesquisa nacional: perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador.** 6ª edição. Brasília: 2015. Disponível em <<http://www.cfa.org.br/acoes-cfa/pesquisa-nacional/2-cfa-2015-relatorio-tecnico-v-ii-administradores.pdf>> Acesso em 12 set. 2016
- DOWBOR, L. **O que acontece com o trabalho?** São Paulo: Editora SENAC, 2002.
- DUTRA, J.S. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão das pessoas.** São Paulo: Atlas, 1996.
- DUTRA, J.S. A Gestão de Carreira. In: FRANCA, A.C. et al. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.
- FERREIRA, M. C. Fatores facilitadores e limitantes da inserção profissional no mercado de trabalho: **Um estudo comparativo envolvendo profissionais e alunos de graduação.** Dissertação (Mestrado em Administração). Belo Horizonte, 2007. Disponível em <[http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/resumo/marcia\\_crespo\\_ferreira.pdf](http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/resumo/marcia_crespo_ferreira.pdf)>. Acesso em 21 Dez. 2015.
- FRANZOI, N. L. . Inserção profissional. In: Antonio David Cattani; Lorena Holzamann. (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia.** 2 ed. Porto Alegre, RS, 2011, v. , p. 229-231.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HORN, C. H. Mercado de trabalho. **Dicionário de trabalho e tecnologia.** v.2. Porto Alegre: Editora Zouk, 2011.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. **PME - Pesquisa Mensal de Emprego. 2016.** Disponível internet em <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/)>
- LACOMBE, F. Recursos Humanos: Princípios e tendências São Paulo: Saraiva, 2005. In: CAITANO, D. O. **A atuação dos egressos do curso de Administração da UFSC.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). Florianópolis, 2007, p.37-38. Disponível em <<http://tcc.bu.ufsc.br/Adm291468>> Acesso em 10 dez. 2015

LIMA, S. M. **O Perfil do Administrador do Presente, face as novas tecnologias da Informação**. 2002. Disponível em <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/O%20Perfil%20do%20administrador%20no%20presente.htm>> Acesso em 14 Set. 2016

MALHOTRA, N. K., **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall do Brasil. 2005.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: Abordagem conceitual e resultados de pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

NICOLE-DRANCOURT, C. **Histoire d'un sujet et satut du sujet**. In: LUROL, M. (Ed.). Les jeunes et l'emploi. Recherches pluridisciplinaires - p. 113-150. Paris: La Documentation Française, 1996.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 12ª ed. São Paulo: LTr, 2007.

PASTORE, J. A **Agonia do Emprego**. São Paulo: LTr, 1998.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; PICCININI, V. C. **Mercado de trabalho: múltiplos (des)entendimentos**. Revista de Administração Pública, v. 45, p. 1517-1538, 2011.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei. **Uma análise sobre a inserção profissional de estudantes de Administração no Brasil**. RAM, Rev. Adm. Mackenzie, v.13, n. 2. São Paulo, SP: Mar-Abr/2012, p. 44-75. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712012000200003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712012000200003&script=sci_arttext)>. Acesso em: 02 out. 2015

ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei. **Estágios para universitários: representações e implicações na inserção profissional dos jovens brasileiros e franceses**. Tese de doutorado da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009. Disponível em <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18329/000728458.pdf?sequence=1>>. Acesso em 16 set. 2016

SANTOS, M. B. **Inserção no mercado de trabalho e formação profissional** – Guia teórico para decisores. Socius Working Papers, v. 5, Lisboa: 2010, p. 3. Disponível em: <<http://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/2170>>. Acesso em 30 out. 2015

SILVA, M. M. da. **A inserção profissional dos jovens em tempos de inovação tecnológica e organizacional**. Revista Educação em Questão. Natal, v. 35, n. 21, p. 74-97, Mai-Ago. 2009. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufrn.br/educacaoemquestao/article/view/3957/3224>> Acesso em 12 Dez. 2015.

VÉRNIERES, M. **L'insertion professionnelle: analyses et débats**. 1997. In: OLIVEIRA, S.R. de. RAM, Rev. Adm. Mackenzie, v.13, n. 2. São Paulo, SP: Mar-Abr/2012, p. 44-75. Acesso em 02 out. 2015

## APÊNDICE A

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
**QUESTIONÁRIO SOBRE INSERÇÃO PROFISSIONAL DOS ALUNOS EGRESSOS DO CURSO DE  
ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS DE 2012/2013**

Prezado Egresso:

A presente pesquisa faz parte de um Trabalho de Conclusão de Curso, que tem como objetivo: ***Compreender como se deu o processo de inserção profissional dos alunos egressos de 2012 e 2013.*** Para tanto, precisamos da sua ajuda, preenchendo este questionário e tornando possível atingir esse objetivo.

**O questionário não é identificado e os resultados obtidos serão analisados no conjunto, nunca individualmente.**

Obrigado pela sua colaboração!

### Bloco 1

1. Qual a sua idade?
2. Sexo: (1) Masculino                      (2) Feminino
3. Ano e semestre de formatura?
  - (1) 2012/1
  - (2) 2012/2
  - (3) 2013/1
  - (4) 2013/2
  - (5) Outro. Qual? \_\_\_\_\_
5. Você trabalha atualmente?
  - (1) Sim                      (2) Não
6. Como teve acesso a essa oportunidade?
  - (1) Indicação de colega de faculdade
  - (2) Indicação de conhecidos/familiares
  - (3) Anúncio (jornal. Sites)
  - (4) Agência de emprego/estágio
  - (5) Currículo enviado diretamente à empresa
  - (6) Outros.
6. Qual o porte da organização?
  - (1) Micro (até 19 funcionários);              (3) Médio (100 a 500 func.)
  - (2) Pequeno (20 a 99);                      (4) Grande (mais de 500)
7. Qual o tipo de organização?
  - (1) Pública    (2) Privada    (3) ONG
8. Qual o ramo de atuação da organização?
  - (1) Indústria              (3) Serviços
  - (2) Comércio              (4) Outro. Qual? \_\_\_\_\_
9. Qual o seu vínculo com a organização?
  - (1). Funcionário Público Concursado
  - (2). Cargo em Comissão
  - (3). Funcionário de empresa privada com carteira assinada
  - (4). Terceirizado
  - (5). Trabalha em empresa/negócio familiar

- (6). Trabalha por conta própria  
(7). Outro. Qual? \_\_\_\_\_
10. O seu contrato de trabalho é por tempo:  
(1). determinado  
(2). indeterminado  
(3). Outro. Qual?
11. Você cursou maior parte do ensino fundamental em escola:  
(1). Pública  
(2). Privada
12. Você cursou maior parte do ensino médio em escola:  
(1). Pública  
(2). Privada
13. Qual é a renda mensal bruta de sua família (incluindo você)?
14. Qual é a sua renda mensal bruta?
15. Quanto tempo você permaneceu sem trabalho depois que se formou?  
(1) 0 meses                      (4) de 13 a 24 meses  
(2) de 1 a 5 meses              (5) de 25 a 36 meses  
(3) de 6 a 12 meses            (6) mais de 3 anos
16. Depois da sua formação no ensino superior você:  
(1) Não precisou mais estudar  
(2) Fez somente cursos de capacitação oferecidos pela organização  
(3) Iniciou outro curso superior  
(4) Iniciou uma pós-graduação (especialização)  
(5) Iniciou uma pós-graduação (mestrado)
17. Depois que se formou você **trocou de organização/empresa** quantas vezes?  
(1) Nenhuma, e não está trabalhando no momento  
(1) Nenhuma, pois nunca trabalhou  
(2) Nenhuma, trabalha na mesma organização  
(3) 1 vez  
(4) 2 vezes  
(5) 3 ou mais vezes
18. Depois que se formou você trocou de **cargo** quantas vezes?  
(1) Nenhuma, e não está trabalhando no momento  
(1) Nenhuma, pois nunca trabalhou  
(2) Nenhuma, trabalha na mesma organização  
(3) 1 vez  
(4) 2 vezes  
(5) 3 ou mais vezes
19. Depois que se formou, você obteve quantos **aumentos salariais** até agora?  
(1) Nenhum, e não estou trabalhando no momento  
(2) Nenhum, pois nunca trabalhei  
(3) Até 25%  
(4) De 25,01 à 50%  
(5) De 50,01 à 75%  
(6) Acima de 75%
20. Depois que **entrou no ensino superior** você trocou de trabalho quantas vezes?  
(1) Nenhuma, e não estou trabalhando no momento

- (1) Nenhuma, pois nunca trabalhei
- (2) Nenhuma, trabalho na mesma organização
- (3) 1 vez
- (4) 2 vezes
- (5) 3 ou mais vezes

21. Assinale a situação abaixo que melhor descreve o seu caso durante a **maior parte do curso**:

- (1) Sem trabalho (incluindo estágio e bolsa de iniciação científica) e meus gastos financiados pela família
- (2) Trabalhando (incluindo estágio e bolsa de iniciação científica) e gastos integralmente financiados pela família
- (3) Trabalhando (incluindo estágio e bolsa de iniciação científica) e gastos parcialmente financiados da família
- (4) Trabalhando (incluindo estágio e bolsa de iniciação científica) e me sustentando
- (5) Trabalhando (incluindo estágio e bolsa de iniciação científica) e contribuindo para o sustento da família
- (6) Trabalhando e sendo o principal responsável pelo sustento da família
- (7) Sem trabalho (incluindo estágio e bolsa de iniciação científica) e vivendo de rendimentos (poupança, por exemplo)

22. Em relação ao seu trabalho atual, você:

- (1) Está satisfeito
- (2) Está insatisfeito, mas não está buscando outro
- (3) Está insatisfeito e procurando outro
- (4) Está em vias de trocar de emprego

23. Sabe-se que há diversas variações na denominação dos cargos em cada organização. Ainda assim, em qual das opções abaixo o seu cargo mais se aproxima:

- (1) Nível Auxiliar
- (2) Nível Assistente
- (3) Nível Analista Jr
- (4) Nível Analista Pleno
- (5) Nível Analista Sênior
- (6) Especialista/Coordenador
- (7) Gerência/Diretoria – Institucional

## **Bloco 2: Inserção, perspectivas e dados biográficos**

24. Você verá a seguir uma série de afirmações sobre a sua organização e a sua inserção do mercado de trabalho. Por favor, indique em que medida você concorda com cada uma delas. Sendo 1 para discordo totalmente e 5 para concordo totalmente.

<b>Possuo autonomia para realizar minhas tarefas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A instituição na qual trabalho não possui um sistema claro de progressão de carreira	1	2	3	4	5
Sou o principal responsável pela minha qualificação profissional	1	2	3	4	5
Ocupo uma vaga de emprego inferior ao meu nível de qualificação	1	2	3	4	5
Recebo remuneração inferior ao meu nível de qualificação	1	2	3	4	5
Uma pessoa com menos qualificação que eu poderia realizar as atividades que desempenho na organização	1	2	3	4	5
A formação recebida na instituição me possibilitou ascensão profissional	1	2	3	4	5
A experiência profissional durante a graduação foi essencial para a inserção após a formatura	1	2	3	4	5
O curso permitiu melhorar a minha situação sócio-econômica	1	2	3	4	5
A rede de contatos que construí no ensino superior foi importante para eu conseguir me inserir no mercado de trabalho	1	2	3	4	5
Foi por meio do curso de Administração que atingi minhas expectativas profissionais	1	2	3	4	5
Tive que buscar cursos fora da minha instituição de ensino para complementar minha formação para o mercado de trabalho	1	2	3	4	5
Durante o curso percebi ações da instituição de ensino para auxiliar minha inserção profissional	1	2	3	4	5
Em geral nos postos de trabalho que já ocupei possuía autonomia para realizar as tarefas	1	2	3	4	5
Considero minha atual ocupação de acordo com meu nível de conhecimento/competência	1	2	3	4	5
A crise econômica afetou no processo de inserção após a formatura	1	2	3	4	5

25. Qual o grau de escolaridade do seu Pai e Mãe?

<b>Escolaridade</b>	<b>Pai</b>	<b>Mãe</b>
1. Nenhum		
2. Ensino Fundamental (1ª a 4ª série)		
3. Ensino Fundamental (5ª a 8ª série)		
4. Ensino Médio Incompleto/interrompido		
5. Ensino Médio completo		
6. Ensino Superior incompleto/interrompido		
7. Ensino Superior – cursando		
8. Ensino Superior – completo		
9. Pós-Graduação – especialização		
10. Pós-Graduação – mestrado		
11. Pós-Graduação – doutorado		

26. Caso seus pais tenham feito graduação, indique o curso:

27. Qual era o trabalho do seu pai e da sua mãe quando você tinha cerca de 14 anos?

<b>Categoria</b>	<b>Pai</b>	<b>Mãe</b>
Não trabalhava		
1. Gerentes de grandes empresas, funcionários públicos de alto cargo, grandes proprietários de empresas e grandes fazendeiros.		
2. Profissões liberais (médico, advogado, dentista).		
3. Serviços médico-sociais (técnicos da saúde, pequenos comerciantes, quadros médios administrativos, administradores de pequenos estabelecimentos industriais e de serviços, gerentes em pequenos estabelecimentos, técnicos (eletricista, confeitoiro, padeiro, cozinheiro).		
4. Quadros médios do comércio, secretárias, técnicos, empregados do comércio (lojas e restaurantes), empregados de escritório, operários com qualificação.		
5. Pequenos proprietários com até 5 empregados e sem empregados, incluindo pequenos produtores rurais.		
6. Assalariados agrícolas, pequenos fazendeiros		
7. Professores ensino superior, produtores artísticos, patrões do comércio grande ou da indústria, quadros do setor privado (qualificado), engenheiros, arquiteto, veterinário, quadros intermediários do setor público, quadros intermediários do setor público, trabalhadores da indústria com alta qualificação, psicólogo, contador.		
8. Patrões do comércio médio, professores primários/ensino médio, enfermeiro, agente social, jornalista, bibliotecário, fotógrafo, publicitário.		
9. Pintores, pedreiros, azulegista, gessoiro, encanador, sapateiro, artesãos, operário		

sem qualificação, camareira, auxiliar de cozinha, copeiro.		
10. Atendente de telemarketing, frentista, caixa de supermercado, trabalhadores domésticos (diarista, empregada doméstica, babá, jardineiro, motorista).		

11. Outro. Qual?

Pai: \_\_\_\_\_

Mãe: \_\_\_\_\_

28. Qual seu estado civil?

(1) Solteiro(a)                      (4) Separado(a)

(2) União Estável                (5) Divorciado(a)

(3) Casado(a)                    (6) Viúvo(a)

29. Qual sua cor/raça?

(1) Negro

(2) Branco

(3) Pardo

(4) Indígena

(5) Amarelo

(6) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

30. O número total de pessoas que moram em seu domicílio, incluindo você:

(1) (2) (3) (4) (5) (6) ou mais

31. Para finalizar, como a atual crise econômica impactou no processo de inserção? Comente brevemente.